

# 1 乾

评析：厚积薄发，成就事业，把握限度，守住成果

乾就是天的意思。乾卦中首先提到：龙初期潜伏于深渊之中，而后通过积累，得以龙腾九天。这无疑说明，成就大事者，要忍得住一时落寞，再配合勤勉坚定的实干，就会有收获成果的一天。然而飞龙在天，最终仍不免有跌落尘埃之险，可知世间之真理，无常盛亦无常衰。否极泰来而盛极必衰。然而如何才能保得常福而少祸，无亢龙之悔呢？千百年来，人们无不在思考这一问题。道理说起来很简单，常保富贵，一生吉祥就在于事事把好一个“度”。但就这一个“度”字，难倒多少英雄！什么叫度？喜不可忘形，悲不可丧志，不急功近利，不消沉无为，在积累中循序渐进，万事依计划而行。这样才算得上是把好“度”字。

能做到隐忍而待机而动已经很难，而想要事事信手拈来，处之泰然，何其难矣！我国古代一些创业者，潜伏以积蓄，把握时机一飞冲天，这本已是人中之龙，然而他们中的很多人在大功告成之际终究迷失了方向，忽视了隐患，结果功亏一篑，亢龙有悔。我辈今人应时时不忘，以史为鉴，虽然盈虚有数，行事中难免有天意弄人，但心怀高远者，不妨谨记乾卦中龙的精神，勉力一试。天将降大任于斯人也！敢于挑战难度，才是一名合格领导的第一步。何况成败的最关键还在于自己！切记：顺境中也应怀有警惕心，居安思危！

#### 事例：更始帝养虎成患，刘光武中兴汉室

西汉末年，王莽篡位夺权，建立了“新朝”。但他的统治失去了人心，致使四方英雄纷纷揭竿而起。好不容易平静了几百年的中国大地又陷入战火中。其间刘縯、刘秀兄弟与刘玄同是汉室宗亲，他们怀着复兴汉朝的大志加入了绿林起义军。后，绿林军拥立刘玄为帝，称更始皇帝。刘秀素怀大志，他一面战斗，一面通过自己的实绩招揽部下，扩充自己的实力。特别是昆阳大战中他以不足一万军队打败了四十余万的新莽军，创下军事上一次奇迹，使新莽政权很快被消灭。这次大战为他博得了极大的威望，将土

都愿为他效力。刘秀却不动声色，继续埋头奋斗。

昆阳大战不久，刘玄恐惧刘縯兄弟势力扩大，竟找借口杀了刘縯。在这个时候，刘秀表现出了过人之处，他深知自己实力还不足以为兄长报仇，明白学会隐忍、伺机而动才可成功的道理，强压悲愤，找刘玄赔罪，表面上对哥哥的死不当回事，也不戴孝。对刘玄惟命是从，从不邀功，而夜里却流泪发誓报仇。终于，刘玄放松了警惕，后来还命刘秀北上攻城略地。刘秀终于等到飞龙在天之机，他在黄河以北站稳脚跟，与刘玄决裂，数年内灭掉铜马、青犢等义军，在众将的拥护下称帝。

刘秀称帝后并没有像刘玄那样放肆妄为，贪图享受，而是一鼓作气，南征北讨，灭掉其他割据势力，最终统一天下，重新恢复了汉朝。

## 2 坤

评析：看清局势，审时度势，小心行舟，以柔克刚

坤的字义是地。坤卦的道理和乾是一致的，意也在说明世间胜衰之理。上九上六之数净是强弩之末，正是盛极之顶不免兴尽悲来，万事成空。坤与乾本就是一正一反，一阴一阳。坤的道理在于劝人莫要争一时之快，所谓“小心驶得万年船”，争锋者常率先成为被攻击的目标，而笑到最后的才称得上是笑得最好的。尤其对于一个团队的领导来说这一点更加重要。领导要有身先士卒的勇气和魄力，但这一切首先要基于对形势准确的判断。否则领导的勇猛不仅不能带领集体走向成功，反而会让事业彻底垮下来。到时领导再如何引咎都已经晚了。因此，从坤卦中我们更能看到以柔克刚才不失为上上之道。为将者应多一分刚猛，

为帅者该添一分阴柔。掌握全局时宁要谨慎，不可冲动。

事例：晋文公退避三舍，成得臣兵败城濮

春秋时期，晋文公重耳向来有称霸中原的宏愿，他回国即位以后，渐渐把晋国治理得强盛起来，并在王室衰微时助其平叛。后楚国大将成得臣率领楚、陈、蔡、郑、许五国兵马攻宋，晋文公深知与楚一战在所难免，要当上中原霸主，就得打败楚国。于是他就亲自率军去救宋国，并率先打下了楚国附属国曹和卫。

楚成王早知重耳为人阴柔，是大忍而多谋之人，立刻下令叫成得臣退兵。可成得臣自恃武勇过人公然抗命，他派人通知恢复卫、曹。晋文公听名将先轸之计，暗地与曹卫订约恢复二国，并使其与楚断交。成得臣大怒，立即下令全军出击攻晋。

晋文公闻报立刻命令后撤。晋军中一些将士不解，谋士狐偃解释：“主公在楚王面前答应过：要是两国交战，晋国情愿退避三舍。今天后撤，是为了实现这个诺言。”晋军撤了九十里，到了城濮，才停下来。楚国众将见晋军后撤，不想再进攻。但成得臣下令继续追击，还号称要一举灭晋。

晋楚对垒，成得臣十分傲慢。晋文公却始终谦恭有理，还说起昔日得楚恩惠，从来不敢忘记，既然成得臣不肯容

让，才不得不战。成得臣有勇无谋，不但在情理上成了理亏的一方，又不听人劝，骄傲自大，果然正中晋军的埋伏。晋军的精锐四面猛冲过来，把成得臣的左右翼军队扫平，楚军全面溃败。成得臣无颜回国，自杀谢罪。晋文公就此成了中原的霸主。

### 3



评析：创业艰辛，忍耐单调，相时而动，稳中求胜

屯的意思是草木出生时的样子，所谓“仓廩实而知礼节”，奋斗初期可谓创业艰难百战多，要有足够殷实的基础作后盾，才可以应付一场场攻坚战。人生一世考验不断，无人能永远一帆风顺。如贸然出击，如六二六三之数，不免白费心力。正如军事上说“不打无准备之仗”。做人要学会相时而动，特别作为胸怀大志的人，应该一面苦干实干，一面见机行事，随时调整策略以顺应潮流。如果真的能在平淡与单调中一往无前，在轻视与嘲弄中依旧不易志，在奋发图强中眼观六路，那守得云开见月明之日就不远了，只看能不能耐得住苦与寂。

### 事例：秦王政雄图霸业，老王翦伺机制敌

战国末年，秦王政励精图治，铲除内患，开始着手统一天下的大业。公元前 230 年，秦将内史腾灭韩，公元前 228 年，老将王翦反间计除赵名将李牧，继而灭赵，公元前 225 年，王贲灭了魏国。接着，秦王政准备攻打老冤家楚国。他召集将领们议论，青年将领李信认为不过二十万即可灭楚，老将王翦却认为楚国是个大国，非六十万大军不可。秦王政以为王翦老矣，遂命李信带二十万人马攻楚，不出王翦所料，李信遇楚大将项燕抵抗，兵士死伤无数，都尉也死了七个，兵败而归。

秦王政立刻亲自跑到王翦家认错，请他出来带兵，王翦坚持非六十万人不可。嬴政当即给了王翦六十万人马。王翦大军浩浩荡荡向楚国进攻，但他接手的是个不好打的仗。楚国项燕新胜，也出动全国兵力抵抗，士气正盛。王翦到了前线，重新布置起战斗规划，他要兵士修筑壁垒，朝夕锻炼，甚至游戏，士兵士气日益高昂。但项燕一再挑战，他却从不理睬；另一方面，他暗地了解楚国情报，善待楚国人民，收买民心，收效甚广。

就这样过了一年，项燕虽眼见王翦终日埋头苦干，但从不出战，也就放松了警惕。没想到就在项燕不防备的时候，



王翦看准时机，率秦军突然发起攻势，六十万人马像排山倒海直扑过来。楚国的将士哪里抵抗得了，各自逃命，项燕战死。秦军一直打到寿春，俘虏了楚王负刍，灭楚。

此后秦国以摧枯拉朽之势灭掉燕代齐，最终结束了数百年的乱世，建立了大一统的秦王朝。王翦堪称居功志伟。

## 4



评析：因材施教，各司其职，各得其所，切忌互扰

蒙卦的道理在于阐明为师求学，教学相长的意义，师生间的互动是进步的巧径。做学问必须做到心无旁骛，不可妄动。而作为老师，应该尽心尽力地因材施教，因势利导，这才是教与学的正确态度。这个道理同样适用于做事业。做事业是需要一个团体间相互配合的，集体中的每一个分子都应该首先做好自己分内的事，可以互相促进，但不能相互干扰，更不能不懂装懂，外行人指导内行。提高能力是一个持久的过程，是容不得浮躁，不求甚解的。古时有“将在外，君命有所不受”之说，也就是在说明这个道理。其实好的老师就相当于好的领导，不必事必躬亲，最重要的是要学会使用手下的人才，使得扬长避短，各得其所，

这样集体的力量就在无形中增强了，集体从外部看来，像一座堡垒，四面都牢不可破，少有破绽。这其实就是一种团队意识，也是领导者必须有的素质。

事例：孔仲尼因材施教，众贤才各逞一方

“因材施教”是孔子教学思想的核心精髓，孔子作为我国历史上最优秀的教育家，教学思想非常先进。《论语》所载，他在授课时，对于不同性格的学生，同样是问一个问题，而回答却不同，颇似名医治病，寻求根本而非只看到表面症状的相同。

相传孔子弟子三千，七十二贤，孔子之所以能桃李满天下，正在于他把教育当作一种学问，不断揣摩总结不同的性格，再根据人们性格的不同进行相应的教导。所以我们可以发现孔子的弟子在总体素质相仿的同时各有专长，甚至很多都出仕高官，建树超过孔子。据记载，孔子的弟子在德行方面特别好的有颜渊、闵子骞、冉伯牛、仲弓等，言论上有宰我、子贡，政事方面有冉有、季路，文学方面有子游、子夏。这些都是可以独当一面得人才。

孔子在教育思想方面留给后世无尽的财富，而他的管理理念也应该被领导者们所继承。

## 5 需

评析：学会等待，雷打不动，持之以恒，大局为重

需卦的启示是学会等待。等待是一件痛苦的事，然而不愿等待，一味急功近利无疑只是莽夫所为。这个道理在很多卦中都有所反映，作为一个集团的领导是不能意气用事的，必须始终保持清醒的头脑，持之以恒的精神和毅力。

“需”之言无他，惟“忍”也。等待中自然少不了挑衅谩骂，少不了利诱威吓，但时机不到，决不能轻易暴露目标。为了全局的利益，不能因小失大。等待也许是漫长的，但如果能怀着希望和理想去等待，这个过程相信会是幸福的。当然，忍耐是痛苦的，难度很大。这就是为什么古往今来不少英雄，大多却成了反例。

事例：楚汉争成皋决胜，汉中王计赚曹咎

公元 204 年，楚汉之争已经白热化。项羽虽在对刘邦的战场上始终占据攻势，但彭越造反，从后方进攻，连下数城，项羽局势尴尬，腹背受敌。项羽深知彭越长于用兵，决定亲赴后方进攻彭越。他把成皋前线交给了大将曹咎，命他不要出击，坚守即可，后防一旦解决，大军会立刻回援。

但是项羽遇到了困难，战斗陷入僵持，他迟迟不能回师援助。曹咎起初对于汉军的挑战不予理睬，但刘邦深知曹咎行伍中人，虽勇猛过人但脾气暴烈，于是改挑战为挑衅。汉军叫骂不停，曹咎终于不能忍受，他弃城出战，而汉军立刻诈败逃走。曹咎错误地认为汉军不堪一击，下令渡汜水继续进攻，结果在水上中了埋伏，几乎全军覆没，他悔恨莫及，自杀而亡。汉军趁胜夺下成皋。项羽的粮食基地丧失，楚强汉弱的局面也正因为这一战发牛改变。

## 6 讼

评析：学会自控，有容乃大，莫逞口舌，实力说话

讼即争吵，争讼。争吵在生活中是不可避免的。但每个人心中都应该有面镜子，到底值不值要心里有数。与亲友争吵，虽胜而伤情，于人于己都毫无益处，恐怕日后还要后悔。因此，人们首先应明确别为一时激动和自己最亲近的人争执，更不要用家人泄愤。与外人争吵，胜则心骄，败则气颓，但终不免气满胸臆，头脑涨闷。一时心热或不堪忍受难免带来严重的后果。因此，与他人的争吵也是应该避免的。争吵总是一时激动的结果，也是一种素质不高的表现。对问题适度的探讨是可以的，但一个有思想，有抱负的人一定要学会喜怒不形于色。即使在很气愤的时候仍然要保持冷静，逞一时口舌之快不是有本事，有宽广的

胸怀才是种能力。一味的激怒别人就算是言之不虚，在气度上也已输了一筹。特别是对手面对唇枪舌剑仍然稳如泰山时，就算真理在挑衅方，他也显得缺乏涵养了。社会需要礼仪。在一定意义上礼就是法，难道是非曲直非要用嘴才争得清楚吗？切记：有本事用实力说话，嘴不是用来吵架的。

事例：曹孟德假手除敌，祢正平为“嘴”伤身

东汉末年，群雄割据，皇帝名存实亡，朝政先后被何进、董卓、李傕把持。曹操文武兼备，深有韬略，他一面扩充自己的实力，一面采用“挟天子以令诸侯”的战略思想，消灭李傕、郭汜等董卓余党，迎接天子到自己的根据地许昌。曹操素怀野心，渐渐飞扬跋扈，一手遮天。汉末有一名士祢衡，字正平，才华横溢，尤擅舌辨，他对曹操心存不满，多次当堂痛骂。曹操每每强压怒火，不予计较。一日，曹操堂宴，令祢衡击鼓，欲以此羞辱警告。不料祢衡竟当众裸体击鼓，众皆大怒以为污秽，祢衡却自称以清白之体示人，何污之有？曹操知其名士，恐杀之令名声受损，于是令其去刘表处，欲借刘表之手杀之。送行时诸官不发一言，祢衡哭道“皆死人也。”

刘表不思进取，才能平庸。祢衡果然又大加辱骂，刘表

忍无可忍，调其赴江夏辅佐大将黄祖，黄祖只是一介武夫，哪受得了祢衡的气？一天又被羞辱，竟下令将祢衡斩首。一代名士最终身首异处。

祢衡有才华，他鄙视曹操、刘表、黄祖有他的道理。但是他一味只会在口舌上占便宜，最终只能显得自己很渺小，也与名士的身份不符。世人都说曹操有涵养，但对称衡的死连起码的同情都没有，这其实也是他自找的。



## 7 师

评析：敢于用人，果断放权，唯才是举，提防小人

矛盾是普遍存在的，如果发展到了不可调和的地步，那就只有战场上见真章了。师卦就是指军队作战。战争在古代是很频繁的，当代国际形势以和为主，但小规模战争仍旧频频。不过战争有个共同点，就是主帅对战局起着重大影响。其实官场商场都与战场无异。这也决定了领导对整个团队的支配作用。但是在面对具体问题时，并不是要看领导个人专业能力如何，而是看他会不会用人。前面提到过，好的领导会让部下扬长避短。而师卦表达的却是好领导要学会有针对性的放权。首先任人唯贤，其次用人不疑，最后针对具体情况，给予被任命者足够的信任。想成大事者必先学会用人。选举人才之道博大精深，不可不学。

不过英明的领导要记住，小心那些为了自己的嫉妒心和私心妄进谗言的小人。

#### 事例：燕昭王重用乐毅，燕惠王猜疑误事

战国时期，齐国一度强大，多次打败了周边诸国。齐湣王骄横自大，开始目中无人。北方的燕国，曾经在国丧时受到过齐国攻击，连祖庙都被破坏。到了燕昭王时，他发誓要报仇，灭了齐国。可是战国七雄以燕、韩最弱，齐国当时盛极一时。昭王听了郭槐的计策，不惜以千金买马骨来表示自己求才若渴，军事天才乐毅的到来使昭王得到了复仇的最好利器。

齐湣王很快遭到天怒人怨，燕昭王不失时机地发动秦、赵、韩、魏一共五国大军伐齐，出任上将军的正是乐毅。面对昭王甚至是五国的信任，乐毅果然没有让人们失望，他奇迹般的连下七十余城，强大的齐国竟然瞬间到了灭亡的边缘。齐人终于开始同仇敌忾，他们团结一心死守着即墨和莒这最后两城，乐毅久攻不下。流言四起，燕国很多人进言说乐毅围而不攻是收买人心，为了自己当齐王。昭王在这时候依旧给乐毅极大的信任。他大骂进言之人并干脆亲封乐毅为齐王，表彰他的功绩。乐毅感激涕零，坚辞不受，越发努力。但天意不绝齐国，雄才大略的昭王病故，

继位的惠王听信谗言，竟下令由他人顶替乐毅。乐毅惊惧之余只好逃往赵国。之后不久齐人就在田单的带领下用火牛阵大破燕军，很快复国。

燕国两代领导，一个善于用人，创下奇迹，一个小气猜疑，前功尽弃。差别何其之大！不能不深思细省啊！

## 8



评析：相辅相成，万众同心，以身作则，一派正气

比的意思是相亲相近，相互依辅。万众一心，才是事业成功之道。下级给上级以尊重，并本着负责任的心理尽心做好本职工作；上级待下级以关怀，任人唯贤并促进公平正当的竞争；同僚之间齐心合力为了同一个大方向努力，友善相待，互惠互利。如果能这样保持，事业怎么会不长久昌盛呢？可惜世人多被小利所蒙蔽，下级待上级以顺，阿谀奉承而心怀怨恨；上级治下级以威，盛气凌人而外强中干；同僚之间有如寇仇，恶性竞争，明枪暗箭不断。倘若似此发展，势必让整个团体一团乌烟瘴气。常言道：“物以类聚，人以群分。”“什么样的领导带什么样的兵。”由此可知下级待上级，上级待下级，同僚之间这三方面一善俱

善，一恶俱恶。其中最重要最关键的还在于领导。身为事业的主导者要一身正气，以身作则，身正方足以御下，心不正剑则邪！

事例：李世民从善如流，唐王朝天下大治

李世民是我国历史上最伟大的帝王之一。他虽然不是开国之君，但大唐江山主要是靠他打拼出来的。他开创了我国历史上最辉煌的时代，这一点功绩是无人可比的。李世民之所以能有如此成就，与他善于团结大众，领导下属一起奋斗是分不开的。

李世民对待开国功臣的态度与很多国君不同，他并没有“兔死狗烹”，而是凌烟阁标榜计功，让有功之臣大名永垂。他奖惩分明，信赏必罚，公正选官，唯才是举。因此房玄龄、杜如晦、李靖等名臣在他手下得到了最大限度的发挥。他大公无私，对以前侍奉自己兄弟的“逆党”，并没有赶尽杀绝，而是选取有真才实学的善待并为己所用。因此魏征等人一死心塌地效忠于他。他从善如流，凡是讲的有道理的他都会听从，从不摆帝王架子，因此唐朝朝堂之上始终保持良好、和谐的氛围。他的所作所为，实在无愧一代明君。

由于有了这样的领导，也就有了同样充满生机的团队：

“房谋杜断”传为佳话；李靖破突厥，势如破竹；魏征直谏，天下无双……唐代就在这一点一滴中走向富强。李世民的团队也在历史上留下了光辉的一页，永远值得借鉴。

## 9 小畜

评析：阴阳有数，顺时而变，完善人格，刚柔相济

小畜有蓄养、积蓄的意思。世间阴阳转化多变而无常。做人应当把握事物发展的规律，顺应阴阳之道而变通，一意孤行，固执己见只能带来麻烦，善化阴阳，随机应变才是使事业走向成功的方法。世人性格不一，作风多样。从大处说，可分为阳刚、阴柔两类。而阳刚之士失于粗心大意，恃勇少谋；阴柔之人失于逆来顺受，优柔寡断。假使刚者多一份细腻，柔者多几成胆略，则刚者勇猛而多谋，柔者怀才而善断，人格就渐趋完善了。每个人都应该追求完美，特别是作为集体的领军者，首先就要有较高的个人素质和完善的人格。如果意识到自己的不足应该果断改正。当然要谨记不可~~辨~~枉过正，还是讲一个度，万事适度，量力而行。

## 事例：争中原群雄逐鹿，袁本初寡断失国

东汉末年，天下大乱。四方的军阀纷纷借助平定黄巾之乱扩充自己的势力。北方渐渐形成曹操、袁绍两大势力。一时被天下人视为最有可能完成一统的两家。

袁绍家族显赫，四世三公。他也是渤海太守出身，雄心勃勃，素有问鼎之志。他领导了诛杀宦官之事，并曾亲自在朝廷上与董卓对峙，表现出了一定的实力和魄力。在群雄共讨董卓时他被推为盟主，足可见其威望。他在几年间统一青、幽、冀、并四州，手下拥有着大批人才，可说是一时之雄了。但是官渡决战，他败得体无完肤，转眼之间胜似国灭，一切化为泡影。他有着远胜于曹操的基础，却最终落败。推究其原因，正是因为他的人格上存在很大的缺陷。

历史对袁绍的评价是“外宽而内忌，多谋而寡断”。正是这一致命伤让他最终丢了江山。他性格偏阴柔，虽然在气质上人人称道，但他过于关注细枝末节而不能分清主次，真正的人才不会被他华丽的外在欺骗的，如郭嘉就一眼洞穿了他的内心，说他优柔寡断，难成大事，转投曹操。结果他果然因为幼子生病的荒唐借口，迟迟定不下主意，坐失偷袭许昌的良机。“不辨忠奸”是他第二个缺点。如果



一个领导不能清醒地认识自己，又不能了解部下的好坏，那他就真的算是个失败者了。袁绍就是这样，对只会混淆视听，谗言害人的郭图、逢纪，他大加重用，而忠直多谋的田丰、沮授却下场悲惨。这样的人纵有再好的根基，能不失败吗？由此看来，能否认清自己，辨清忠奸实在是太重要了。这也决定了你是否能做一个合格的领导。

## 10



**评析**：小心谨慎，寻求规律，不可贪功，步步为营

履卦意在说明行事要小心谨慎，不可逞强。万事万物都有规律可循。一时心热往往办事不成，还适得其反。因此履卦可引申为劝人适应规律，循序渐进。想成就大业必须保持一种平稳的心态。应把小心谨慎作为宗旨，绝不冲动浮躁，当然这里也并非指一味示弱。学会适应形势，顺藤摸瓜，步步为营，往往可以事半功倍。其实心态往往是决定成败的首要因素。能始终保持好的心态随时都有可能创造奇迹。做人不可贪功，有时要学会安于现状，平静里又孕育着新的生机。居庙堂之高而不心骄，处江湖之远而不自伤，这种人就值得敬佩了。这不仅是一种涵养，更是一种智慧。

事例：周文王渭水访贤，姜太公愿者上钩

商代持续了六百多年，最后一个国君叫纣，此人文武双全，力大无比而有军事才能，曾平定了东夷，把商朝的文化传播到淮水和长江流域。但他只知自己享乐，不管人民的死活。他大兴土木，造了一个富丽堂皇的“鹿台”，并把肉挂满宫殿，把酒倒满水池，称“酒池肉林”，和美女纵情享乐，穷奢极欲。面对直言劝谏的忠臣，他发明了“炮烙”等各种酷刑，纣的暴政使得怨声载道。而西方的周部落在这时渐渐强大了。周部落首领姬昌鼓励人们种植耕作，颇具民心。因而纣王借故将他拿住，关在羑里。周部落把许多美女和珍宝献给纣王，终于赎回了姬昌。

姬昌见纣王昏庸残暴，丧失民心，终于决定讨伐商朝，并暗中开始寻访人才。一天，他率部下到渭水北岸去打猎。在渭水边见一老者安然垂钓。大队人马过去，那个老头儿只当没看见，还是安安静静钓他的鱼。姬昌认为他与众不同，跟他聊起来。姬昌知道了他叫姜尚，他们谈得很是投机。姬昌非常高兴请姜尚一起回宫，任用他做三军统帅。

姜尚不负众望，一面提倡生产，一面训练兵马。周族的势力越来越大。姬昌死后，姜尚继续辅佐他的儿子武王姬发，不久就在牧野之战一举歼灭商军主力，灭亡了商朝。

姜尚向来精通兵法，才能足以得高官厚禄，但他不急不躁，始终谨慎行事，不主动求官，而是静候时机的成熟。故意以垂钓钓到了明君的到来，他出仕时年已七十，一被发现就被委以重任，之后几十年间就一举灭了商朝。这份坚韧和沉着真是无人能相提并论。

# 11



评析：同舟共济，共创大业，团结大众，争创辉煌

泰的意思是通过阴阳合济，同舟共济达到最终的吉祥。人们在做事业的过程中必须找到几个志同道合的朋友，所谓“一个好汉三个帮”。成功是每个人都渴望的，但脱离了集体势必形单影只，难成大业。事业的成功是多人合作的结果。在大事面前应该放下私心，坚定地向同一个目标前进。尤其是对于身处领导之位的人，在问题面前更要体现出风度和气魄，以宽大的胸怀和高昂的热情率先面对挑战，能够真正担负起率领大家完成使命，创造辉煌的重任。当然，事成之时不攀比功劳，失败之时不互相埋怨，这才算得上是真正团结上进的集体。

### 事例：袭合肥孙权蒙羞，寡胜众张辽扬名

东汉末年，群雄割据。赤壁之战后，曹操退回北方，与刘备、孙权三足鼎立。合肥是曹孙两家接壤之地，位置重要。建安二十年，孙权趁曹操西取汉中之时率领十万大军攻下皖城，并进而进攻合肥。合肥军仅七千，形势危急。

合肥主将是名将张辽，他为人谨慎多谋，武勇过人，甚为曹操器重。曹操早料孙权将有动，特留一锦囊于合肥，令众将于危急时打开。张辽等开启，见书云“如孙权军至，张李二将军出击，乐将军守城”。张辽的副手是李典、乐进。众人都不理解，张辽、李典两人关系不太好，不发一言。其他人也都认为众寡悬殊，守城都不一定守得住，别说出战了。三军将士情绪不高，陷入急躁不安中。张辽见状对众人说：“敌军远来，必先挫其锐气。所以曹公才命我等出击。现在形势危险，我们应该同舟共济，通力合作。”众人还有疑惧，张辽奋而站起，大义凛然道：“成败在此一举，你们若怕，我愿独自领兵出战！”众将被他的忠勇感动了，李典第一个站出来说：“我和你同去”。

孙权大军没料到有人突袭，正是大乱。张辽高呼自己的名字左右冲杀，连斩孙权两员大将，孙权大败，但他见出击军队很少，遂下令四面包围，张辽身先士卒，勇猛异常，

率众所向披靡，激战一上午，杀敌无数。他突围后见有不少将士仍被围困，翻身杀回，无人敢挡，于是张辽军士气大振，合力杀回城中。孙权大怒，加紧围城，但张辽有条不紊，立刻布置防御工事。众将此时更对他五体投地，硬是顽强顶住了孙权数日的狂攻。孙权无奈撤兵之时，张辽再次引兵杀出，大破孙吴军，孙权险些丢了性命。

张辽以身作则，带领大家转“否”为“泰”，化险为夷，从此扬名天下。

## 12



**评析：**远离小人，摒弃私利，广开言路，化险为夷

否卦与泰卦正好相对，永远在相互转化着。阴阳不和，小人作祟，是为“否”。作为位高权重的领导，必须学会自制。越是在高位，就越应该明白这个道理。上梁不正下梁歪，这句话很俗，但揭示的道理很正确。如果做领导都不能以身作则，贪图小利，爱慕虚荣，那凭什么要求部下个个奉公守法，廉洁自律呢？领导是一面旗帜，一盏明灯，他直接代表并指示了一支队伍前进的方向，也直接关系到小则单位、大则国家的兴衰，不可不深思而慎察之。所以，一名合格的领导还要谨慎行事，严于律己。不要被花言巧语所蒙蔽，也不要好大喜功。就像诸葛亮《出师表》中所说的，要亲近贤明的人，远离小人，广开言路，随时发现



并改正自己的不足。只要领导能带头做到这些，下属也自然会全心合作，这样下去，即使是到了危急关头，也可以起死回生，“否极泰来”。世无长盛，亦无长衰之理。关键在于领路人的态度和行为，随时都应有信心和希望。

### 事例：邹忌巧言以进谏，威王明智而纳策

战国时期，齐国有一美男子名叫邹忌，他既通音律，又谙治国之道，得官后不久齐威王即授予他相印。

一天，邹忌随意问他妻子：“我与城北的徐公相比，谁更美？”其妻说他好看。徐公是齐国最美的男子，他不自信，又问其妾，妾也说他比徐公漂亮。然后他问来访的客人，客人同样称赞他胜过徐公。后来他亲自见到徐公，才发现自己比徐公差得太远了。经过思考，他突然悟出很多道理，于是觐见齐威王，禀明了这件事情，说：“臣本来不及徐公美，妻子因为爱我，妾害怕我，客人有事求我，所以他们都说我比徐公美。现今齐国土地千里，城池一百二十座，嫔妃们爱您，朝中大臣畏惧您，全国民众都有求于您，由此看来，人们对您都没有讲真话，大王受到的蒙蔽很深啊！”

齐威王也是一位颇有才干的君主。他觉得邹忌的话既生动又有道理，深感多接触贤人，多听取意见实在太必要

了。于是立即颁布命令，征求意见，不论官吏百姓，凡是指出他的过错者，皆给予奖赏。

在当时，齐国并不强大，甚至不久前还受到别国的欺负。威王的命令一颁布，就有很多进言者纷纷批评建议，门庭若市；数月后，批评者就少了；一年后，因威王很快听取意见，改正错误，几乎提不出什么意见了。燕、赵、韩、魏诸国听说此事，都来向齐国朝拜，齐国由此兴盛。

评析：人间大同，齐心开创，明辨重轻，善加取舍

人间大同是世之正道。无数代人为之努力终生。可惜人心不齐，常有“苟非利于我者，虽举手之劳而不为”之人，似此者众，何来和同之道？人人存私心，教化之失也！真正追求大同、和谐是容不得因私废公的。作为某个集体的带头人，更应以大局为重，从公家利益出发。“大同”是一个长远的过程，要求人人都具备较高的素质。这是不易做到的，所以我们应从小处做起，尽量使自己的圈子内部能达到和谐、公义。同时尽可能避免矛盾，与人为善，团结与自己有着共同理想和目标的人。如果人人如此，相信会有一天，圈圈相扣，可得大同。特别注意不要因小失大，明白最重要的是什么，学会取舍。

事例：六国论道尽得失，战国事足以为鉴

战国时期，七雄并起。但秦国由于几代国君的高瞻远瞩，很快超越了另外六国。因为实力雄厚，秦最终灭掉六国。对于六国的灭亡，苏洵曾经写过《六国论》加以分析。他认为六国的灭亡并不是武器不锋利，仗打不好，弊病在于竞相拿土地贿赂秦国，使自己的力量不断削弱。并且说明，不贿赂秦国的国家因为失掉了强有力的外援，不能单独地保全，所以说根本问题在于贿赂秦国。

苏洵的分析很有道理，其实他正是说明了六国的不团结。在当时的情况下，他们虽然认识到共同敌人是秦国，但缺乏对彼此的起码信任。虽然他们曾几度尝试联盟抗秦，但收效甚微。最后还是变成了竞相割地。这样的恶性循环导致了最终的悲剧。六国向来不乏人才、资源。燕赵多勇士良将，齐楚地大物博。但他们不会利用在先，互相削弱在后。比如战国末年还出现了燕赵大规模的战争。结果胜利的赵国竟把不少得来的城池送给秦国作礼物！其实如果他们可以从大处着眼，看到主要矛盾，哪怕肯为彼此做出一点牺牲，相信结果都是不同的。就像苏洵说的：“用贿赂秦国的土地来封给天下的谋臣，用侍奉秦国的心来礼遇天下的奇才，齐心合力地对付秦国，恐怕秦国人吃饭都咽不

下去。有这样的有利形势，却被秦国积久的威势所胁迫，日削月割，以至于走向灭亡。”

六国对于和、同的忽视使他们最终相继灭亡，这既是教训，也是警示啊！

## 14 大有

**评析**：行事有度，居安思危，切忌享乐，力创新高

“大有”阐释的是如何常保富贵的方法。与起初的乾卦无异，无外乎凡事不可无度，亲近贤人，疏远小人，待人以诚，以身作则等等。说起来容易做起来难。但奉劝领导者在懈怠之时多想想创业时的艰辛。千万不要被繁荣的表象蒙蔽，事物都是在相互转化的。所以说一定要谨小慎微，居安思危。一个疏忽，一时大意，往往都会使来之不易的成果付之东流。想多年开疆拓土创业艰，一旦毁于己手，能无恨乎？因此，在成功时，要保持理智，继续奋斗，殊不知，一山更有一山高，学海无涯，奋斗无涯。在顺境中仍能用行动感召众人，带领大家走向新的高峰，这样的人才是真正一流的领导。

## 事例 李存勖 艰苦创业，纵奢侈四载亡身

五代十国时期，后唐集团的创始者李克用有一个儿子叫李存勖，文武双全，堪称一代名将，父子割据一方，声威浩大。李克用一生致力消灭后梁，无奈未果。临终前，他把自己的几个孩子叫到病榻边，以三支箭赐给李存勖，告之曰：“梁，吾仇也，燕王吾所立，契丹与吾约为兄弟，而皆背晋以归梁。此三者，吾遗恨也。与尔三矢，尔其无忘乃父之志！”重任在肩，李存勖痛哭发誓，一定实现其父的遗志。

李存勖武艺高强，打仗时常常冲锋最前，经常在重围中被部下拼死救回，他却依旧勇猛。正是因为如此，后唐军纪律严明，战斗力极强，先后多次打败后梁军。最后大破梁帝朱温五十万大军，后梁基本失去抵抗力。他随即北上伐幽州，活捉燕王刘家父子。九年后，李存勖再次出兵，一举将南契丹军赶回北方。随后，他长驱直入，数年后攻下后梁都城汴梁；而后回师山西，轻松剿灭了叛军，正式建立了后唐政权。

后唐建立后，李存勖是为唐庄宗。他能在几十年间，靠自己不断的努力基本平定天下，实现了当年其父灵前的誓言，确实非常了不起。但称帝后的他完全换了一个人似的，

终日沉醉于繁华的洛阳城中，不理朝政，只知舞榭歌台，美女宦官，致使后唐刚建立，就存在着许多隐患。

唐庄宗非常喜欢演戏，经常与一班伶人吹拉弹唱，甚至同台演戏。朝廷之上一派乌烟瘴气。结果仅仅在四年之后，他的部将就不能忍受他的昏聩奢靡，起兵作乱，叛军涌入京城大肆抢掠，以前终日冲杀于万军中的猛将李存勖竟然就这样死于乱箭下。不过很快李克用的养子，也就是李存勖的义兄李嗣源平定叛乱，继位称帝，是为明宗。

李嗣源与李存勖一起创业，立下汗马功劳，也是一位猛将。但他勤勉从政，不似李存勖懈怠享乐，因此他在位时，后唐才终于有了些起色。

几十年两代人艰苦创业，险些就毁于一旦，可见守住基业是何其艰难和重要！



## 15



**评析**：谦虚待人，提高人格，切忌虚伪，当仁不让

谦虚是一种美德，是应该世代传承的宝贵财富。所谓“满招损，谦得益”。一个人不管身处什么位置，都应该保留一份谦虚。这是一种个人修养的体现。尤其是对于身处领导之位的人来说，更应该明白谦虚的特殊意义。领导在很多人眼里本就是高高在上的。如果领导从不居功自傲，有奖赏能与大家分享，有困难却自己先冲上去，那他的人格魅力立时就会上升一个层次，下属和群众也会从心眼里拥护他。大多数人都是将心比心的，你肯把好处留给大家，有问题自己来扛，大家也会和你分享欢喜，同担忧愁的。但是有一点要记住：谦虚不要虚伪。过于矫揉造作的谦虚只能让人心生反感。在人际交往中会遇到一些很不好伺候

的主儿，要借此培养自己的毅力和忍耐力。不过想做领导可千万别变成没性格的老好人，要学会变谦虚为当仁不让。

### 事例：大树将军佐明君，谦虚忠勇复汉室

东汉光武帝刘秀结束了乱世，恢复了汉王朝。这固然是他的能力的体现。但他的成功也离不开众将士的辅佐。因此刘秀称帝后将功绩最高的二十八人画影标榜，称为“云台二十八将”。其中有一位冯异，出类拔萃，与众不同。有“大树将军”的美称。

冯异好读书，精通左氏春秋，孙子兵法。他自从与刘秀相见后，就为他的仁德、爱民感动，借回乡之机说服乡里好友一起辅佐刘秀，一生忠诚勇敢，屡立奇功。在刘縯被杀后，刘秀不敢立时与更始帝翻脸，只好强压痛苦，常常泪湿枕席，只有冯异最能理解他，最终他也听从了冯异的建议，才脱离了更始军，开创自己的基业。冯异随其征战，从不避艰苦，刘秀曾陷入饥寒交迫的窘境，正是冯异献上豆粥解饥，君臣堪称患难与共。

冯异不仅忠诚，而且为人谦虚和善。他功劳很大却从不自傲，每次于其他将领的车相遇，他都主动避让。他的部队从来都号令整齐，士卒士气高昂。每当大家坐在一起论功请赏之时，他都独自躲在大树下，但战斗开始时，他却

总是充当先锋的。长久下来，众将士无不感佩，于是人们都称他“大树将军”。攻破邯郸时军队整编，军士都说愿归“大树将军”。他的为人和魅力可见一斑。

正是这样的谦虚使冯异具备了高亲和力，他的军队也因而战斗力超群。冯异有谋略，在后来与赤眉军的战斗中，他用计将自己的军队也涂上赤眉，一举彻底降伏了赤眉军，也为他的军事历程写下了最辉煌的一笔。

## 16 豫

**评析**：乐亦有道，不可无度，与众共乐，杜绝恶习

豫卦的意思是欢乐。欢乐是每个人都追求的。在一定意义上，适度的享乐是必要的，甚至值得提倡。在一个集体中，大多数人也向往一种轻松、愉快的氛围。所以说，一名懂得如何让大家体会到轻松感，始终带着愉快的心情工作的领导，会是一位很有亲和力的领导。所谓“独乐乐，不如与众乐乐”嘛！当然，轻松和快乐是要建立在保证效率的前提下的。小心乐极生悲，更不要把自己的欢乐强加给别人。乐过了度，人就会沉迷，沉迷直接会导致误事，徒有悔时，为时已晚。如果是不良的兴趣，更要从开始就坚决拒绝。居于上位者应当随时警惕，一时之乐固然快乐，但为一时之乐失一世之乐，就不是智者所为了。

### 事例：猛张飞贪酒误事，动私刑曹豹谋反

三国时的张飞是刘备的亲信大将，他以武勇闻名，而且粗中有细，被称为“万人敌”。曾经义释严颜，智欺张郃，立下无数功绩。但在他早年时，却犯过一次重大的错误。一度使刘备失去了根据地，成了流浪军。

这件事是在刘备接纳吕布之后，一次远征，令张飞守徐州。一日，张飞设宴请众官赴席。众人坐好，张飞说主公吩咐我少饮酒，恐失事。众官今日尽此一醉，明日都各戒酒，同心守城。言罢，起身亲与众官把盏。张飞的作为既是一种对大家的放松，也表明他认识到了自己的缺点。但酒至将军曹豹面前时，曹豹说自己从不饮酒。张飞强令他喝，曹豹惧怕，只得饮了一杯。不久张飞把遍众官，自己又连饮了几十杯，大醉，又起身与众官把盏。酒至曹豹，曹豹表示实在不能再喝了。张飞再三相劝，曹豹坚决不饮。张飞发怒，将曹豹鞭至五十，众人苦苦告饶方止。席散，曹豹回去，深恨张飞，连夜差人修书一封给小沛见吕布，说张飞无礼之事，劝吕布趁张飞醉了，引兵来袭徐州。吕布随即披挂上马，领大军突袭。

曹豹见吕布来了，便令军士开门。吕布一声暗号，众军齐入。张飞正醉卧府中，左右急忙摇醒。张飞酒犹未醒，

不能力战，众人保护着他拼命逃走，刘备家眷在府中，都没顾上。张飞一度想自杀谢罪，被刘备拉下，之后总算要回了家小，事情才得以暂时解决，那是后话。

张飞的初衷是好的，他无非是想尽情一乐，但他首先应该明白自己的爱好是有害的，随时都可能导致不良后果。其次他把自己的兴趣强加给别人，甚至为私心妄加体罚，因此导致失败。遗憾的是，他到最后都没能彻底反省改过，最后酒醉时遭小人毒手。

## 17



**评析**：培养意识，学会随从，提高警惕，知人善任

随卦的意思是跟随、随从。人不是生来就可以领导别人的。没有人会甘居人下。初期创业时要培养一种“随从”意识，锻炼自己的眼光和本领的同时，要甘当绿叶，不居功自傲，始终要明白，成功是集体的努力换来的。心术要正，这样才能让领导充分感觉到你的真诚，并赏识你的人。时代在进步，当代社会看中的是一个人的综合素质。学会做好下级，是学习怎么做好上级的基础。此外，做人应该有雄心，但不要存野心。锋芒毕露的人只能招致大家的一致不满。如果有朝一日成为领导了，就要把早年的随从意识转化为一种对随从的体察意识。用自己昔日的经验观察下属，多方面审核，就会眼明耳聪，不会为小人蒙蔽。

尤其记住貌恭不一定心服，对于城府很深的下属应多加留心，如果能继承发扬事业的，可以重点培养；如果暗藏野心、心怀不轨的，就要及时做下一步打算了。

### 事例：郭柴两代兴后周，匡胤野心夺地位

唐朝末年，军阀割据日益严重，又一个群雄逐鹿的时代开始了。后梁、后唐、后晋、后汉四个短命朝廷轮番更替。其间有一邢州人名叫郭威，少怀大志，从小贫寒，十八岁应募入行伍。因他颈上刺有飞雀，人称“郭雀儿”。郭威喜饮酒赌博，好行侠仗义，不拘小节，很被将士们喜欢，加之战功不断，渐渐得到提拔。他妻子柴氏的侄子柴荣，性情稳重、老实，因为家族没落，又有经世济民的抱负，前去投奔他。郭威很喜爱他，因为没有孩子，就收柴荣为养子，多方面培养。柴荣肯吃苦，一边做生意赚钱一面读书，学识谋略与日俱增，渐渐成长为郭威的优秀助手。

后汉建立，郭威因功被后汉高祖刘知远授为枢密副使，柴荣也被任命为左监门卫大将军，之后二人一路升迁。但不久后汉隐帝因猜疑心诛杀郭、柴两家家眷致使郭威愤而起兵，以清君侧为名杀向都城开封，一举灭后汉，建立后周。柴荣被封为太原郡侯，郭威亲自为他娶妻，其后不久，又加封郭荣为晋王总领天下兵马。郭威对柴荣的培养和提



拔可说是优厚了。最难得的是他在驾崩前遗命晋王柴荣继承皇帝位。要知道，二人毕竟是异性，在那个时代，郭威的作法明显是出于对整个国家和集体前途的考虑，他真可以说是一位非常知人善任，大公无私的领导人。

柴荣称为周世宗，他决心继承郭威的遗志，做一位有为的好皇帝。数年内，他励精图治，改革图强，使后周国力大盛。他提拔了大量有才华的将士，其中以赵匡胤最为有名。柴、赵二人私交甚厚，因此民间传说他们曾结拜为异性兄弟。凭借赵匡胤等将领的努力，后周在军事方面也取得了多次战斗的胜利。柴荣的事业蒸蒸日上。遗憾的是，当柴荣正准备收复当年被“儿皇帝”石敬瑭拱手献给契丹的幽州时突然生病，回到都城就病逝了，年仅三十九岁。七岁皇子柴宗训即位，而一直被后周朝廷信赖有加的赵匡胤在这时趁机发动“陈桥兵变”，逼迫恭帝“禅让”皇位给自己，改后周为大宋王朝。从此，中国历史又翻开了新的一页。

在今天看来，赵匡胤兄弟继承并基本完成了郭威、柴荣的事业，可以说是合格的接班人。柴荣赏识并提拔他是应该的。但从另一个角度看，针对他们所处的封建时代，柴荣就要负一定责任了，正是由于他没能早些察觉赵匡胤的野心，导致了后人被篡位的惨剧。可见，分析评价下属，不仅要看能力，更要看品质。

## 18



**评析：**及时改错，当改速改，树立新风，不怕误解

蛊有蛊惑、蛊乱的意思。蛊卦正是告诉我们，当遇到蛊惑时，迷茫时该怎么办。所谓“千里之堤，溃于蚁穴”，对错误如果不能及时纠正，等到后悔就晚了。知错应该速改。千万不能胆怯或懒惰。即使面对的是一种习惯，一种信念，只要它不合时宜，有碍事业的发展 and 进步，都应该勇敢地予以摒弃。特别是作为领导人，更应该有拨乱反正，勇于革新的精神。树新风，传正气本来就是领导应该一马当先的职责。在过程中，不可避免的要遇到一些困难，一些指摘，但只要坚信是对的，就一定要坚持走下去。成大事的人都是寂寞的。人们往往只有在切身体会到他带来的好处时，才会发出吝啬的赞美。因此不要瞻前顾后，一些小的

牺牲在所难免，但要坚信这些牺牲是有意义的。

### 事例：武灵王破旧立新，兴赵国胡服骑射

战国时期，北方的赵国一度被北部的游牧民族打击，由于游牧民族的骑射极具战斗力，赵国屡屡不胜。到了武灵王时，一切发生了质的变化。赵武灵王眼光独特，兼具远略和魄力，立志要进行改革，使赵国强大起来。

赵武灵王首先找到了他的谋士们商议，与众人一起分析了赵国四面受敌的不利形势。提出如不发奋图强，国家随时将面临危险。武灵王首先谈到了赵国的服装问题，赵始于三家分晋之时，继承的都是中原传统文化，穿得都是长袍大袖。北方胡人则不然，他们终日居无定所，游牧为生，打猎为食，因而短衣窄袖，劲装皮靴。在那个战争频繁的年代，明显胡人更为灵活迅速，善于作战。所以赵武灵王决定仿照胡人的风俗，把服装改为短打。其次他又提到了训练士兵骑射之术的重要性。赵国打仗全靠步兵和战车，不擅骑马作战，因此在速度上常常吃亏，所以学胡人骑马射箭显得十分必要。谋士楼缓首先赞成。但消息传开，反对者却占了多数。赵武灵王又与谋士肥义商量面对大家的反对应该怎么办。肥义主张坚持，还表示要办大事不能犹豫，认定有利的事就不要怕别人怎么看。

赵武灵王大受鼓舞，干脆开始穿着胡人的服装会见部下。大臣们惊愕之余都不愿背弃传统。几经劝导，收效依旧甚微。赵武灵王的叔父公子成更是顽固得寻死觅活。但赵武灵王一意实行改革。他亲自上门找公子成，晓之以理，动之以情，并赏给公子成一套胡服，公子成哭笑不得。久而久之，众臣子也渐渐效仿国君开始穿着胡服。赵武灵王随即下令全国革新装。赵国人不分贫富贵贱，都穿起胡服。

赵武灵王继而号令大家学习骑马射箭。不久即训练出强大的骑兵军队。这套办法应用于附近的一些游牧部落，果然效果显著，屡战屡胜。赵国上下才明白国君的苦心，赵国也终于开始强盛，成为了战国时军事上惟一能和秦国抗衡的国家。武灵王也因此名传千古。

## 19 临

评析：统领全局，真诚待下，明确纪律，身体力行

临卦在于讲授如何做一个能居高临下，统筹全局的领导。作为领导，必须有较高的统御力。这个要求是很高的，即不可太过苛刻，颐指气使，也不能太过温顺，毫无魄力。因此，领导要在不断实践中采用一种中正平和的态度。首先树立起“亲民”的形象。能够怀着真诚和热忱关心群众，切实为人排忧解难，这样的人能不被大家拥护吗？尤其要明白，要用真心，不是做秀，更不要摆架子，让人感觉好像被恩赐似的，那样不但不会有效果，反而会适得其反；其次是令行禁止，一定要明确纪律。纪律严明是事业成功的基础。其实在人们心中，还是受一定的传统意识影响的。当上级能身体力行，身先士卒，绝不偏私，一视同仁时，

怎能不万众一心，争干苦干呢！要知道，领导的影响力是无边的，看你会不会使用了。

### 事例：曹孟德割发代首，远征军悚然尊令

东汉末年，军阀混战，曹操以其独特的战略眼光和高超的军事战术很快发展起来。他先是迎天子至许昌，为以后操控朝廷做好了准备，之后又会合刘备、孙策、吕布共讨称帝的袁术，将其打得惨败而逃。一时间，曹操维护汉室，为天下除害的形象深入人心。一直流亡在外的董卓余党李傕、郭汜也被部下杀了，他们的部将特意将两颗人头献给曹操。

此间，宛城的张绣多年积蓄，拥兵自重，曹操一直深以为患，于是他趁连胜之机，调遣兵将，想一举剿灭张绣。行军之时，见一路麦子已经成熟。曹操使人远近遍谕村人父老和各处守境官吏说：“我奉天子诏书，出兵讨逆，为民除害。方今麦子成熟之时，不得已而起兵，大小将校，凡过麦田，如有践踏者，尽皆斩首。军法甚严，不用怀疑。”百姓闻到后，无不欢喜称颂，曹操民心空前高涨。但碰巧这时，田中飞起一只斑鸠。曹操的马吓了一跳，奔入麦田中，踏坏了一大块麦田。曹操立刻叫来行军主簿，拟议自己的罪过。主簿说：“丞相岂可议罪？”曹操却说：“我自己

制法，结果自己犯之，不治罪怎么服众？”说完拔剑欲自刎。众人急忙救住。谋士郭嘉说：“古者《春秋》之义：法不加于尊。丞相总统大军，怎可自杀？”曹操沉吟良久才说：“既然《春秋》有法不加于尊之义，我姑且免一死。”但他抬手一剑割去自己一片头发，掷到地上割发代首。还特意使人拿着头发传示三军说：“丞相践麦，本当斩首号令，今割发以代。”于是三军悚然，无不谨遵军令。一时间军威大振。

曹操顶住了考验，他的领导地位决定了他确实不能被处决。但他依旧能用割发代首之举服众，同样达到了很好的效果。而且在古代，头发是很被看重的，所谓“身体发肤，受之父母”，因此，曹操的行为是不能简单看成作秀的。

## 20 观

评析：一心为人，多创实绩，真诚可靠，自得心

“观”顾名思义，观赏，欣赏也。对盛大、美好、高贵的事物，带着怀古、感佩的心情去瞻观，将会使心中充满幸福感以及对未来的希望。如今世上没有什么圣人，也不存在什么君王供大家瞻仰。但领导者仍然可以通过自己的实际行动和人格魅力得到人们的尊重、爱戴。实绩是第一位的，一个普通人我们应该更多强调他的品质。但作为领导，在首先明确人品之后，更多的则是看成绩。如果你没有实际成绩，那在人们眼中，你也只能泯然众人。相反，哪怕你在性格或生活方面小有缺陷甚至存在不可取之处，只要你本质上为大家服务，并确实带给人们利益和收获，人们也会更多地记住你的好。人无完人嘛！任何一个成熟



的人在评价别人时都不会太过吹毛求疵。当然，要始终真诚为人，这一点也同样重要。就像临卦里揭示的那样，这里就不重复了。点滴之中都可以以小见大，所以不要抱怨没机会展示自己。牢牢记住：我们树立威望，博得信任和敬重的法则就是：实绩 + 真诚。

事例：汉末三分决智勇，领军莫如美周郎

东汉末年是个英雄辈出的年代。在中原战争不断的同时，江东一带也存在着大小数家诸侯，其中孙坚和孙策父子两代，用武力和热血开辟了六郡八十一州，虽然他们都因为过于倚仗武勇，轻佻浮躁而英年早逝，但他们的继承者孙权在文武官员众志成城的辅佐下，将江东的事业推上了又一个高峰。这其中，大将周瑜堪称居功至伟。

周瑜年轻有为，英伟不凡。先是辅佐孙策打下基业，二十四岁就出任孙吴集团的最高军事长官。被吴人爱称为“周郎”。之后被孙权以师待之，继续总领孙吴全军。无外乎凭借的就是实绩和真诚。周瑜在随孙策创业时就立下不少功劳，人所共见。公元 208 年，当孙权面对压境的数十万曹军时，又是周瑜坚定了他抵抗的决心。周瑜用一番精辟到位的演说彻底消除了孙权最后的顾虑。对于一名三十几岁的青年军官来说，这实在需要很大的勇气和责任心。周

瑜也因此被任命为大都督，带着整个孙刘联军希望被推上了第一线。

周瑜为人宽宏有雅量，因此虽然尊卑有别，但将士们都和他很亲近。这为即将开始的战斗打下了良好的基础。但位居副都督的老将程普仗着功劳高，资历老，羞于居人下，不买周瑜的帐。周瑜深知人心不齐，大事难成。他满怀真诚地厚待程普，始终谦虚诚恳。程普也最终被感动，由衷地说：“与周公谨交，如饮美酒，不觉而自醉。”特别是当他看到周瑜布阵时的有条不紊，井井有序，更是赞不绝口。从此，程普成了周瑜的好助手。正是凭着众将一心，孙刘联军才在这场众寡悬殊的战争中创造了奇迹。周瑜也向人们展示了什么是一名优秀的领导，从此受到后世包括苏轼在内的众多名人的怀念和赞美。

## 21



**评析：**善恶有道，好自为之，德才服人，莫存邪念

“噬嗑”本是上下牙齿相交的意思。噬嗑卦外述刑法施用之理，内道善恶区分之度。蜀汉的刘备曾说过“勿以恶小而为之，勿以善小而不为。”这句话劝告人们多行善事，广积福德是会有回报的，而恶事做尽早晚必食恶果。这并非危言耸听，小恶多为也会因积聚铸成大错。特别是居于上位者，尤其应该谨慎行事，心术要正，切莫借着地位的特殊做一些损人利己的勾当。一个真正有本事的人，是要用实在表现证明自己的。阴谋算计，谗言诡计也许让人一时得志，但难以长久。一个只会凭背后使坏对付别人的领导，是永远不会带出好兵的。这样的人，如果地位和手段足够，甚至可能会影响到国家利益。所以说“防人之心

不可无”。一旦出现小人或恶人干扰，在自己条件允许的情况下一定要绝不容情。位高权重者，更要随时存有忧患意识，切莫妄自尊大，提防小人算计。

事例：秦始皇雄图霸业，速亡国只因积恶

秦始皇嬴政通过十年的努力，统一了六国，建立了大一统的秦王朝。之后的几年内，他陆续统一了文字、货币、度量衡，使中国走向了新的阶段。可以说，他的历史功绩是巨大的。但这样一个结束数百年乱世的伟大王朝，竟然只存在了十五年。这不能不耐人寻味。其实秦的覆灭，核心正在于统治者不修仁政，暴戾恣睢。

秦始皇本身就有残暴的性格，他具备成大事者的气魄和果敢，也深知治乱世须用重典的道理。法家思想被他融会贯通，所以他才完成了统一大业。但是他逼杀可能是他生父的吕不韦，棒杀其母的两个私生儿子，幽禁生母，残杀劝谏的大臣。所做种种，无一不显现暴君本质。最重要的是，他平定天下后，不但不与民休息，反而大兴土木，修建陵墓、长城、阿房宫。加之苛捐杂税不断，刑罚极其残忍，劳民伤财到了无以复加的地步。所施暴行太多，难免失了人心，导致怨声载道，甚至连长子扶苏都看不下去，直言劝谏却被发配北疆戍守。

到了秦二世胡亥继位时，他不但没有认识到弥漫在整个国家中的隐患，反而变本加厉，杀害兄长，任用奸臣，国家一片混乱。于是才终于有了“戍卒叫，函谷举”的农民起义。还是那句老话，中国的农民是比较善良和传统的。但被逼得走投无路时，他们的力量是可怕的。胡亥也终于为他的积恶不改，倒行逆施付出了代价。他自己被奸臣杀死，秦朝也随之被项羽、刘邦消灭。“楚人一炬，可怜焦土”。

## 22



**评析**：学会修饰，追求自然，顺应规律，不可轻视

贲的字义是修饰、装饰。贲卦主要围绕着“修饰”这一问题展开思索。修饰其实可以算一种礼仪。做人不修仪表等于失礼，文章不修词藻则会干涩失彩，交往不修辞令可能会使别人误会或心生芥蒂。可知，修饰是必要的。领导作为集体的旗帜，处处都代表着整个团队。所以门面上的功夫也是需要的。因此仪表、气质、言语、风度，这些方面也是一名合格领导的必修课。但修饰也是不可过度的，一切因追求自然，追求一种简单、纯粹、和谐的美。仪表过于求艳则生妖气，文章过于求华则生浮夸，外交过于求美则生虚伪。做人做事应当顺其自然，遵循规律，在注重朴质本真的基础上作适当的修饰才是正确而明智的。“旗

帜”们尤其不要小看这些，要小心谨慎，不要因为自己破坏了集体的形象。

事例：同室相残兄弟争，一代才子郁郁终

汉末三国时的军事家曹操在战场上笑看风云，但每当又一年春去秋来，总有一个问题困扰着他。他的两个儿子曹丕、曹植都很优秀，深得他的赏识，自己已经年迈，虽然老骥伏枥，但究竟立谁为接班人呢？这个问题越来越现实了。

曹丕少年得志，曾跟随曹操出征袁绍，对于文学，他和曹操一样有着很深的造诣，而曹植更是文采风流。铜雀台落成时他的一篇《铜雀台赋》惊世骇俗，堪称经典。对文学一向看重的曹操似乎更加喜欢起曹植。

曹丕看在眼里，表面无动于衷，暗地找来大量交好的谋士商议对策，后来甚至得到了曹操的第一谋士贾诩的支持，贾诩为他出了不少好主意。其中一次曹操出征，众人送行时，曹植高吟长赋，文采美绝，而曹丕听从贾诩计策，一言不发，只是跪拜在地，痛哭失声。曹操思忖良久，感到曹植虽才华过人，但徒有其表。倒不如曹丕对他情真意切，孝顺懂事。不仅为曹丕的“孝心”感动，渐渐对曹植疏远。

过了一段时间，曹操密诏贾诩，问起他究竟立谁为嗣的

事。贾诩见机会来了，沉思不语。曹操问他什么意思，贾诩才惊慌地说刚才想起袁本初、刘景升父子的事，所以走神。曹操大笑，从此坚定了立曹丕为嗣的决心。袁绍、刘表都是废长立幼，才导致子辈兄弟相残，终至灭亡的惨剧。曹操一听，自然心领神会。

公元 220 年，曹操病逝，遗言说到曹植华而不实，令曹丕继位。之后不久，曹丕逼迫汉献帝退位让自己当皇帝。改汉为魏，是为魏文帝。他对兄弟进行了疯狂的打击，其中他最恨的当然是曹植，曹丕令他七步内成诗，否则处决。曹植满腔痛苦的留下了传颂千古的《七步诗》，曹丕一声长叹，最终留下了他的性命，贬黜出京城。一代才子曹植就这样郁郁寡欢地离开并结束了一生。他恐怕不曾想过，华美的文章成就了他，但“华而不实”却最终毁了他。



## 23



评析：注意小人，培养忠臣，识别人性，防患未然

剥就是剥落的意思。剥卦又是一次对量变、质变的提示。防患于未然是何其重要啊！何必等到“病入膏肓”，悔之莫及。小人、谗言足以使大厦倾颓。小人花言巧语，混淆视听，因此小人最易得志。当权者若不明察，只有令亲者痛、仇者快。千万要小心甜言蜜语背后的刀剑。不会察别忠奸的领导，就更不用说合理优化人才配置，做别的事情了。因此，学会看人太重要了。其实从古至今我们不难发现，每个集团里都有一些人，他们不具备出众的才能，性格憨厚老实，但是身居高位。为什么呢？领导看中的正是他们的忠心。忠臣是每个集体所必需的，哪怕是只知道一味愚忠而无甚才华，也会被聪明的领导所任用。因此我

们要在点滴中学习与发现。当然，忠诚不是百依百顺，对于一味奉迎的人反而要小心。他们笑脸背后隐藏的往往是不为人知的阴谋。此外更要记住不要让小人做大，小人得势后往往就不甘心做“小人”了。

### 事例：奸王振小人当道，昏英宗土木之变

明朝是我国最荒唐的一个朝代，出现了诸如锁匠皇帝、炼丹皇帝等一系列昏君。明英宗朱祁镇倒不曾有什么怪异行径，但他的昏庸和不识忠奸也真是出了名。

明英宗时，太监王振十分得宠。这个王振在宣宗时进宫，为人八面玲珑，宣宗命他服侍当时的太子朱祁镇。王振竭尽手段，两人感情甚好。英宗朱祁镇继位时才九岁，年幼无知，因此王振渐渐开始把持朝政，对群臣发号施令，甚至公然把当年朱元璋立的“内臣不得参政”的牌匾移走，独揽大权。奇怪的是，英宗到了二十几岁时依旧对他宠信有加，不但丝毫不反对他的干预朝政，反而还常拿政事问他解决方法。这样下来，明朝朝廷就彻底乱了套。王振扶植亲信，为所欲为，俨然成了实际上的皇帝。群臣无计可施。

北方的少数民族瓦剌是蒙古部的分支，在此时具备了

较强的实力，公元 1449 年，瓦剌军大举攻明。英宗急召王振商议。王振对军事一窍不通，天真地说“只要陛下御驾亲征，瓦剌不足为患。”英宗向来对他言听计从，也不多加调查，就同意了亲征之事。王直、于谦等一千忠臣屡次上奏请求英宗慎重，无奈英宗只相信王振的话。下令不准再奏，随即调遣五十万大军亲征。

英宗一路谈笑风生，和王振像游玩一样晃向前线。随行大臣再三劝谏，依旧不被采纳。瓦剌军主帅也先得知明朝出兵，便佯装撤退，结果英宗和王振这两个丝毫不通军事的家伙竟拖着大军追击。明朝军队衣物、粮草都没有带够，又连日赶路，还未交锋就发现有很多士兵病饿而死，士气低迷。也先趁机率军突击，明军大溃，先锋苦战，全军覆没。王振这才慌了，又指手画脚的下令撤往他的老家蔚州，但随后又因怕破坏家乡粮田为由突然改向北撤。也先趁机追上了朝令夕改，毫无纪律的明军，杀死三万多人。明军此刻疲惫已极，王振却因自己沿途搜集的财宝还没运到，下令驻营土木堡休息。并对大臣的撤退提案私自按下不报。明军无水无粮，渴死饿死大半，但仍然拼死力战，十分惨烈地保护着英宗。

也先见不能取胜，又一次假意撤兵。王振信以为真，率众过河，就在明军拼命喝水解渴之时，也先大军杀来，明军几乎全部被残杀在河里。英宗的护卫樊忠再也无法忍受，他大叫：“我为天下除此贼！”一锤打死王振，之后力战而

亡。英宗走投无路，竟坐在地上等着也先把自己抓走。这场战斗史称“土木堡之变”，就这样荒唐地开始，也荒唐地结束了。英宗为他的无知无能，不辨忠奸付出了巨大的代价。

## 24



**评析**：保持信念，锲而不舍，负起责任，接受考验

复就是恢复、复兴的意思。复卦的道理颇有“否极泰来”的意味，正是驱散浓雾，重见光明。做人应该有坚定的信念，在困境中不要轻言放弃。只要认清方向和形势，坚持到底，就一定会重见光明的一天。做领导的尤其要具备这种不气馁、不服输的精神。一个团队都是你事业的支持者和参与者。如果你是个有责任心的人，怎么能不为大家努力呢？领导责任重大就是在于他并不是一个独立的个体，而是肩负整个集体使命的人。所以，作为领导要特别勇于承担责任，在困境面前，更要锲而不舍。一步一个台阶的前进，过程固然艰苦，但为了美好的结局，请看淡路上的险阻吧，那只是一种历练和考验。一帆风顺的人，

人生是不完整的。此外在进取中别钻牛角尖，一旦陷入误区让感情胜过了理智，那就会把事情弄糟。

事例：太康贪乐终失国，少康奋进复家邦

中国古代第一个朝代夏朝的建立者禹死后，他的儿子启，杀害了禹的合法继承者，破坏了禅让制，自立为王。启死后，他的儿子太康即位。家天下的制度得到继续。但太康昏聩无能。他不管政事，酷爱打猎。一次，太康带着随从到洛水南岸去打猎，持续很久不肯回国。当时部落繁多，黄河下游有个部落首领名叫羿，武艺不错，擅长射箭。他一心想夺权称王。得知太康打猎的消息后，亲自带兵守住洛水北岸。等到太康终于尽了兴，准备渡洛水时，羿的军队迎面阻击。太康就这样糊里糊涂下了台，终日流亡，不久郁郁而终。羿杀进都城，立太康之弟仲康为王，但以之为傀儡。他成了实际主持朝政的人。

不久，仲康也死了，羿实在等不及了，他自立为王，把仲康的儿子相赶走，也享起国君的福了。但狼子野心者何止他一人？不久，他的昔日心腹寒浞就觅得时机，偷袭将其杀死。寒浞比羿下手狠得多，他明白斩草除根的重要性。他找到了被赶的四处流浪的相，立刻将其杀害。也许是天意，相的妻子正怀着孕，并成功躲过了追杀，产下一子，

这就是少康。

少康从小条件艰苦，过着饥寒贫困的生活。但他向来不忘复国，苦练武艺，一面躲避追杀，一面召集忠勇的男子做下属。后来，他得到有虞氏的支持，组建了一支军队，一些忠于夏朝的部落和昔日旧臣闻讯也前来投奔，少康见时机成熟，突然率军直扑都城。已经老迈又无德的寒浞众叛亲离，少康没费太大劲就杀了他，终于夺回了王位。

太康失国，仲康作傀儡，相流亡被杀，少康复国，夏朝这场劫难经过约一百年的时间，终于在少康的坚持不懈下得到恢复，史称“少康中兴”。少康也可以被视为我国进入奴隶社会以来的第一位优秀帝王。正是他的复国使夏朝又向后延续了二百多年。

## 25 无妄

**评析：**不可妄为，切莫意气，知己知彼，八风不动

无妄卦讲的是不要肆意胡为的道理。世间许多事令人困惑、悲愤、伤心、烦躁。在这种情况下，很多人就会因为沉不住气采取了较为极端的方式，结果酿成大错，无法收拾。何必呢？要学会把世间的一切不顺都看成是考验，心平气和地接受考验，沉稳踏实地面对挑战。如果凭着一时意气而轻举妄动，就算是优势在手，力量雄厚也不一定能成功。所谓“知己知彼，百战不殆”。前面讲过，作为领导，肩负着整个集体的命运。因此更要谨小慎微，前途上有很多陷阱和诱惑，如果为了自己的一时心热把整个队伍带到万劫不复的境地，那罪过可就大了。因此，一个成熟的领导者凡事要先学会冷静，遇事能不急不躁，稳如泰山。



一切计谋和假象在这样的人面前都会原形毕露。而骑虎难下的人往往都是毁在一时冲动和急功近利。

### 事例：急除患庞涓中计，战马陵孙臆报仇

战国初年，各国流行变法，魏国在文侯的治理下国力日盛，到了魏惠王时，依旧面向天下，招揽人才。隐士鬼谷子的学生庞涓在这时前往应征，由于他很有军事头脑，被惠王委以重任。庞涓牛刀小试就连打胜仗，惠王大喜，更是将全国军事要务全部交与庞涓。

庞涓虽然有本事，但为人心术不正。他深知同学孙臆比他有能力。怕将来孙臆的名头压过自己，因此借机假意向魏惠王推荐孙臆，不久就在惠王面前诬陷孙臆私通齐国。魏惠王大怒欲杀之，庞涓又大卖人情，乞求赦免孙臆死罪，只在他脸上刺字，并行“臆刑”，剜掉了他的膝骨。可怜的孙臆莫名其妙遭此大难，还以为庞涓在拼命救自己，反而对他这位老同学十分感激。天下没有不漏风的墙，庞涓的居心不久被孙臆洞悉，他从此开始一面装疯，一面寻找机会逃走。终于在一名齐国使臣访魏时，偷偷地把孙臆救到了齐国。

齐国正值明君齐威王当政，他与孙臆谈论兵法，大为赏识，对他十分器重。公元前 353 年，庞涓率魏军进攻赵国，

赵国向齐求救。齐威王正欲与魏一较长短，就派田忌做大将，孙臏为军师，发兵救赵。孙臏向田忌分析形势，认为魏国精锐都在攻赵，国内空虚，于是径直去攻魏国首都大梁。庞涓听闻孙臏还活着，并率军攻打魏国，只得退兵。结果在桂陵被孙臏安排好的齐国军队伏击，大败。这就是著名的“围魏救赵”。

庞涓一直对孙臏耿耿于怀，一心想除了这个大患。过了几年，魏王派兵攻打韩。孙臏故技重施，直取魏都，庞涓赶回来援救时齐兵却又撤走了。庞涓这次气急了，他忘记了前次兵败的教训，率众追击齐军。当他赶到齐军的营地时，察看了一下齐军的营盘占了很大的地方。做饭的炉灶，足够十万人用。庞涓大惊。但他不甘心退兵，下令继续追击。

不久，庞涓的大军赶到了齐国军队第二回扎营的地方，数了数炉灶，只有能够供五万人用的了。等追到齐国军队第三回扎营的地方时，发现炉灶只剩了两万人用的了。庞涓大笑起来，以为齐国士气低迷，才几天就逃散了大半。强烈的复仇欲和膨胀的自信心使他激动不已，他率军加紧时间，一路急行追上去。追到马陵时，道路十分狭窄，但此时的庞涓，已经连起码的兵家大忌都忘了，只恨不得一步赶上齐军，魏军不顾天色已晚，继续前进，直到先锋来报道路堵死了。庞涓上前一看，道旁的树全砍倒了，只留下一棵最大的没砍，庞涓执火来照。只见那树上一块皮被

削掉，树上面赫然写着：“庞涓死此树下”。庞涓这才知道事情不对，但他令还没下，四周齐人已经喊声大作，乱箭射来，魏军惨败，齐军四面杀出，庞涓的结局据载是在乱军中被活捉。经此战后，魏国一蹶不振，之后竟沦为了任人宰割的弱国。

孙臏不愧为军事天才，他甚知庞涓自以为是，冲动急躁的性格。故意天天减少炉灶的数目，引诱庞涓追上来。等到树下火光起时，他知道魏军来了，就下令放箭。一战大破魏军，也为自己报了仇。庞涓数炉灶可以看出他是比较小心的，但他只是看到表面现象，丝毫不作思考和推敲，盲目进军，最后还是一败涂地。可见行事当求稳，不可轻举妄动。

## 26 大畜

**评析**：重视积累，张弛有度，明确正道，持之以恒

大畜的意思还是蓄积。大畜卦也在教人积累之道。所谓“不积跬步，无以至千里，不积小流，无以成江海。”积累是重要的，是事业起步时的必需，一定要予以重视。想要成就大业，必先夯实根基。做人没有文化知识的积淀就会显得浮夸而无内涵，持国没有丰厚国库的积蓄就会显得空虚而根基不稳固。当然，作为领导者，更要学会“积蓄”。即有目的的积蓄，在积蓄的过程中，当停则停，当行即行，收放自如，张弛有道。这样下来，才可以得到真正的收获又不会浪费时间，错过机遇。做到这些之后，要以坚持不懈的精神继续努力。积累的目的是为了兴旺富足，因此一定要用心正派。正是“积善成德而神明自得，圣心备焉。”

本着世之正道去积累，就算是十恶不赦的坏人也可以得道，就算是积弱不堪的小国也能够复兴。在积蓄中要始终明确两个要点：一是一心向上，明正道；二是要持之以恒，安于积蓄中的枯燥和寂寞。

### 事例：除三害周处自新，积善行终成英雄

西晋初年，有一位英雄人物名叫周处，他面对如潮的叛军英勇作战，坚决抵抗，最终战死沙场，令后世凭吊。但是谁想得到，他当年竟然是横行乡里的恶霸呢？

周处是东吴大臣周鲂之子，但因为其父去世过早，使得周处缺乏教养。他性格耿直，但脾气暴躁，只知道按自己想的去做。周处天生一身力气，武勇过人。因此长久以来，他在村里为所欲为，无人敢挡。村民对他敢怒而不敢言，正值当时南山有只猛虎，长桥下有一头蛟，危害百姓，村中将周处与虎、蛟合称“三害”，深以为患。

一天，周处看到村中很多人聚在一起，愁容满面，不住叹息，他过去问原因。一个老人忍不住说了句：“三害不除，叫我们怎么过日子啊！”周处惊问是哪三害，老人只说了南山猛虎和长桥下的蛟。哪知周处听后，拍着胸口说：“三害何足惧！我去把它们除掉。”众人大喜，说：“你若能除三害，我们全都感谢你的大德。”

周处向来直来直往，说做就做，他回家带上短刀和弓箭，爬上南山。果然一会儿就遇到了那只白额虎，周处艺高人胆大，他躲在树后，看准机会，一箭射去就解决了老虎。随后，周处换上短衣，来到长桥边，等到蛟出水的那一刻，他猛扑上去，一刀刺伤了蛟。那蛟负痛而逃，周处跃进水中，紧紧抓住它，随它时浮时沉，游走数十里。一连三天三夜，最后终于杀死了蛟。

但是当周处回到村里时，发现大家都在庆祝。原来村民见周处三天没回来，以为他和蛟同归于尽了，这样三害尽除，人人都很开心。周处这才知道他竟是最为人们痛恨的“第三害”。他非常痛苦，发誓要改过自新，重新做人。他找到了吴地的名士陆云，向他请教。周处表明了自己的决心，又怕年岁已大，已经晚了。陆云听了他的经历，对他说：“朝闻道，夕死可矣。何况你还年轻。只要有了决心，从此一心向善，坚持下去，一切都不晚。”周处大受鼓舞，从此他广行善事，尊老爱幼。村里人对他的洗心革面由疑虑到惊奇，最后有口皆碑。周处的行为得到了朝廷的好评，他也被封了官职。做官后的周处丝毫不改，依然一心一意为百姓做事。他勤勉努力，廉洁守法。成为了人人称赞的好官。

周处在明确了决心后，广积善行，持之以恒，最终流芳百世，千古传诵。

**评析**：善于颐养，心态平和，以退为进，东山再起

顾名思义，颐卦是告诉人们“颐养之道”。颐养是一种生活态度。颐养之道在于以平常心乐观开朗地面对生活。这要求人们能有一颗平和的心。贪欲过重，肆意妄为，痴念不绝的人都很难做到一种真正意义上的平和。领导者是需要各个方面为人师表的，所以也有必要学会颐养之道，培养出“袖手闲看桃花落，抱膝笑对浮云游”的气度。要知道，这可是一种修养，一种境界。当然，不是要领导们与世无争，带着下属到山间过隐居生活，而是学会以退为进，以守为攻。这也就是老子《道德经》背后隐藏的“不争是争”。此外，在培养隐逸气质之余可不能忘了随时充实自己。这样有准备，有目的的颐养，就可以在他年一朝风

云变时东山再起，一举变自我颐养为颐养众人，成为万众的靠山。

事例：谢安石东山再起，扭乾坤力挽狂澜

东晋是我国历史上一个偏安的王朝。当时北方大地征战不断，东晋虽也有北伐之举，但统治者在根本上并没有统一天下的决心和斗志。士族在这时发展到了顶峰，整个朝廷内外充斥着“清谈”之风。因此在这一时期，出现了大量华而不实，难堪大任的纨绔子弟。但当时的名门望族谢家倒是有不少具有真才实学的人才。谢安是其中最了不起的一位。

谢安字安石，少时就聪明过人，才华横溢，还写得一手好字，很有名气。但对于朝廷的征召，他从来都置之不理。谢安就这样在会稽的东山隐居了二十多年。后来，名将桓温请他出山，他才入仕。当时已有四十多岁的他得到了很多朝廷官员的欣赏，中丞高崧在送他任职时还对他的东山再起开起了玩笑。

谢安不愧是有备而来，他一当官就展现了过人的能力，备受朝廷重用。这时，前秦基本统一北方，国君苻坚率八十万大军南征，东晋危在旦夕。谢安被任命为征讨大都督，被推上了前线。他不紧不慢，沉着应对，领导并团结了三



军将士。谢安果断任命武艺不错、善打硬仗的谢玄做先锋，通晓军事的谢石总领三军，东晋的八万大军就这样士气高昂地进发了。谢安早早观察好了前线地形，随时准备采取对策。但他依旧不改闲适、隐逸的风格，或游山玩水，或喝酒下棋，气定神闲。三军见主帅成竹在胸，更是万众一心准备拼命保卫国家。

在谢石等人和降将朱序的努力下，前秦军溃败了，这次战役也被载入史册。谢安名扬天下，但他丝毫不骄傲自满，趁机命人北伐，收复了八个州的失地。谢安颐养半生，一朝出山，就建立了不世之功，堪称古今第一通晓颐养之道的人。

## 28

# 大 过

**评析：**克制刚猛，谨慎稳重，明确得失，中和是美

大过卦是针对阳刚过盛的人来说的，前面说过，世人分阳刚、阴柔两类。阳刚之气太过，往往会压制阴柔的一面，显得刚猛有余，谋略不足。这样的人做事进展很快，大刀阔斧，雷厉风行，而且会因为处处身先士卒得到下属、群众的拥护。但他们往往因轻躁莽撞或不能容人被小人激怒，甚至就此陷入圈套，万劫不复。因此，做领导需要明利害得失，在适当的时候学会控制自己。不要一味攻击，做事稳重些有好处。在稳定中寻找到的适当的机会再出手总是胜于自恃才高而不断蛮干。成熟的人能够协调好阴阳刚柔，培养出“不以物喜，不以己悲”的中和性格。所以做事别只靠刚健雄风，无深谋韬略。

### 事例：秉忠勇孙坚扬名，惜轻躁英年早逝

东汉末年，长沙太守名叫孙坚，据说是孙武的后代。他是一位文武双全的英雄。早在孙坚十七岁时就展现了过人的胆识。当年他与父亲一起乘船外出，遇到水贼十余名，旅客全跑散了。孙坚对其父说：“这些人可以降服”。于是单独一人操刀上岸，做呼喊状，并举手张望。众贼看他的样子，像是在招呼官军，不知道有多少人，慌乱之中仓皇逃跑，孙坚追上立斩一贼，余众尽散。事情传开，人们都夸奖孙坚胆量过人，勇猛不凡。朝廷也很快封他做了官。

过了几年，孙坚听说在会稽有一人叫许昌，自称阳明皇帝，聚众谋反。于是亲自带兵围剿，斩下许昌及其子许韶的首级，立下大功，被封为县丞。随后他又在黄巾之乱时，带兵随官军征讨，每每作战，都独当一面，将对手打得大败逃亡。孙坚所到之处，如同暴风骤雨一般，相传有“江东之虎”的美誉。

孙坚屡破黄巾，积功被封为别部司马。但汉室已乱，董卓进京后，独揽朝政，无人敢有忤逆。孙坚非常不满，曾经向司空张温历数董卓罪行，请示将其杀死。虽然张温没有听从，但无人不为孙坚的刚猛所动。不久，孙坚又在一个月內扫平了区星的叛军，积功至长沙太守。

董卓倒行逆施，群雄起兵共同讨伐。孙坚是其中最活跃的。他屡克董卓军，斩杀他的猛将华雄。他作战时多次身处险境，但丝毫不惧，谈笑风生。董卓深以为患，曾经向他求亲被孙坚严词拒绝。一时间，孙坚忠勇之名传遍中原。

可是，孙坚听了袁术的挑拨，开始与荆州的刘表发生冲突。他大破刘表大将黄祖，单枪匹马杀人敌阵追击，结果被暗箭射杀。

孙坚的死很让人惋惜，一代优秀的军事统帅，竟然死在单人追击败军的路上，未免太不值了。可正是孙坚的刚猛轻躁导致了他悲剧的命运。孙坚一生的信条就是勇猛果敢，快刀斩乱麻，如果他能多一分稳重冷静，就不会在大业未成时早早结束生命了。后人应当引以为戒。

## 29



**评析：**保持冷静，团结群众，万众一心，出奇制胜

坎就是坎坷，艰险的意思。坎卦正是教人如何在艰苦的险境中脱身。当身陷险境之时，正是需要集体的核心，即领导站出来的时候。因此首先要冷静，保持冷静的头脑，才有可能想出解决问题的方法。只有处乱不惊才有可能摆脱困境。其次，在艰险面前，领导更要充分发挥作用，用言语激励群众，用行动感染群众。在危急存亡之时，要加倍拼搏，给队伍以希望和继续作战的勇气。要知道，万众一心的力量是巨大的，再猛烈的攻击，再高深的阴谋，再动听的谣言，在团结一心的集体面前都是没有作用的。有了冷静的头脑，坚定的信念，团结的集体，还要有灵活多变的心机。危急关头最好的方法莫过于出奇制胜。因此要

锻炼一种能力，即在关键时刻随机应变，灵活敏锐，把握住细节，出奇兵一举取胜。具备了这些，所谓的困难和险境就不算什么了。

#### 事例：汉高祖白登遭围，智陈平奇谋脱险

西汉初年，天下初定，百姓正忙于休养生息。在这时，日益壮大的匈奴部在冒顿单于的带领下，发动几十万人马攻汉，包围了汉高祖刘邦派去镇守马邑的韩王信，韩王信抵挡不了，向冒顿求和。刘邦派使者责备韩王信。韩王信竟投降了匈奴。冒顿占领了马邑，又继续南攻晋阳。刘邦见势不妙，御驾亲征，一举大破韩王信的叛军，随即又大破匈奴的援军。

刘邦连胜，势如破竹，匈奴根本无力抵抗。他进入晋阳后随即派出兵士侦察，回来的人都说冒顿的部下全是一些老弱残兵，战马也都瘦弱，也无多少粮草。刘邦也算精明，又派奉春君刘敬前去打探。刘敬回报：“两国交战，应当显示实力，但匈奴人马的确都是些老弱残兵，我认为冒顿一定是有所埋伏，千万不可追击。”

刘邦正欲进攻却被泼了冷水，大怒，下令把刘敬关押起来。其实他不知道，刘敬的分析完全正确，匈奴大军正埋伏起来等着汉军自投罗网呢。就在汉高祖刘邦的大队人马

一路杀到平城时，四下里匈奴伏兵一齐杀来，净是些勇士猛将。这时冒顿的大军也出现了，汉军大败，将士死伤无数，刘邦拼命杀出一条血路，退到平城东面的白登山。

冒顿见状，并不猛攻，而是带领精兵围住白登山。周围的汉军冲不进来，山上的刘邦军杀不出去，整整被围了七天，依旧无法脱身。这时，刘邦一面稳定军心，一面召集谋士想对策。谋士陈平出了个妙计，他派人带着黄金、珠宝去见冒顿的阏氏，请她在单于面前说些好话。阏氏当时正受宠爱，冒顿很听她的话。果然，收下礼物的阏氏对冒顿说：“汉朝是个大国，我们一时占优势，但他们人多，随时会有大队援军赶到。既然无法消灭汉朝，这样久围也不是办法，不如早点撤兵回去吧！”冒顿听了阏氏的话，下令将包围网撤开一角，放汉兵出去。就这样，陈平这条奇计成功了。

刘邦发现敌人网开一面，快马加鞭率众拼命逃走，逃到广武，他首先把刘敬放出来，向他致歉说：“我没听你的话，结果中计在白登被匈奴围了起来，差点儿不能和你见面了。”刘邦虽然逃回了长安，但匈奴在此后屡屡侵犯北方。他只好采用“和亲”笼络匈奴，一直持续到汉武帝时才有了改变。



**评析**：明确定位，学会看人，良臣择主，切莫投机

《易经》中对阴阳转化进行了阐释。离卦就是在论述阴阳协调的道理。阴柔和顺的一方，依附于刚健有道的一方，这样就可以使阴阳得到协调，双方各得其益。古今无论是男女间还是君臣间，关系大都如此。这就告诉我们要学会选择。首先要做一个明智的人，对自己有一个清晰的定位，之后要明白“良禽择木而栖”的道理。选择对自己发展有所帮助的，或在人格、能力上值得自己学习的领导。与之共同奋斗，开创基业。要知道，人不可能一步到位，学会观察、选择领导是在为以后自己当领导积累经验。当然，作为一个初出茅庐的年轻人，并没有什么机会由你选择，更多的是要你去适应一切。但聪明的人是不会听天由命的。



如果碰巧你的领导存在很多问题，应该怎么办呢？记住“可以听则言，不可听则走”。对于可以听得进直言的领导，为什么不和他建立起伙伴的关系，共同前进呢？不要考虑什么尊卑贵贱。对于冥顽不灵，甚至不分是非的领导，又何必苦苦不得志地过一生呢？说不定将来还会害了自己。学会看人，不仅是指领导挑选下属，同样也是下级观察上级的必修课。因为一个团队是要靠双方面的呼应成就事业的。不过做人心术要正，如果搞投机主义，到处依附强权，俟机反客为主，自立门户，这样的人成功也只是一时，终究会被社会唾弃。

事例：弃昏主郭荀识人，徒有悔田丰自刎

东汉末年，群雄四起。其中袁绍出身显赫，威望名满四海，天下多有英雄前往投奔。田丰就是其中的最杰出者。

田丰字元皓，甚有谋略，通晓兵法。为人耿直刚正，一丝不苟。与他同时代的还有两个天才的军师型人物，一个叫荀彧，一个叫郭嘉。但他二人见到袁绍后，很快就转投他方。荀彧的弟弟和同乡辛评、郭图都是袁绍的谋士，惟有他认为袁绍难成大事，投向了当时仅任奋武将军的曹操。郭嘉更是在走前直接对辛评、郭图说：“良臣择主而事，袁绍礼遇贤士，却不会用人，喜听意见却不能决断。这样的人，

很难成就霸业啊！”田丰等人却依旧忠心为袁绍效力。

吕布被灭后，刘备借机脱离曹操势力，但随即被曹操大军追击，田丰知道曹军后方空虚，苦劝袁绍出兵奇袭许昌，袁绍竟以小儿有病为由，心灰意冷，不愿出战。田丰长叹跌足，为失去良机痛苦不已。

尔后曹操势力越发强大时，袁绍才意识到危害，整顿军队，准备与曹操决战。田丰直言劝谏，他说：“曹操善于用兵，虽然人少，但不可轻视。我们可以一面积蓄力量，一面用精锐的部队轮番骚扰曹军，忽左忽右，使其疲于奔命。要打持久战，而不应该这样冒险去一战定胜负。”袁绍不听。田丰深知利害，继续苦劝，袁绍大怒，说他影响士气，将他关进牢房。而就在前不久，在曹操阵营里，荀彧面对孔融提出的“袁绍势大，不易对付”予以回击，他对时局进行了精辟的分析，一一说出了袁绍和其手下谋士的缺点，准确预见了几位主上的田丰的悲剧命运。

与田丰之前警告的一样，袁绍惨败而回。有人对监狱中的田丰报喜，说主公一定会因为后悔而重用你，田丰苦笑着说：“以袁绍的性格，若胜可能还会放了我。如今败了，我再无生机了。”果然袁绍怕田丰取笑自己，命人将其斩首。一代军师田丰明珠暗投，直到临终前才真正看透了袁绍的为人。一时择主不明，悔之晚矣！

## 31



**评析**：追求感应，达成共鸣，寻求人才，用心交流

咸卦道出了一个和谐之理。天地与万物，圣贤与民众，世间一切都应本着和谐的精神相互感应，引起共鸣。做事业同样如此。一个集体想要永葆活力，上下级之间，同僚之间都应该有所交感，在共鸣中一拍即合。这既需要一些与生俱来的默契和缘分，更需要有心人的发掘和努力。集体的核心人物更有责任和义务扮演起这个有心人的角色。寻找与自己真正志同道合，又能对事业有所裨益的同志，关系到整个团队的前途取向，有利于带动集体达到新的高度。所以做领导的在发掘人才时一定要放下面子和架子，在范围上既求广且求深。当然这种寻找不是靠强行蛮干的，而是在不断接触中相互体会，用心灵交流。

### 事例：三顾茅庐求贤才，鼎足三分开霸业

三国时蜀国的君主刘备论基础是三国里最弱的。当曹操基本统一北方，孙权已经稳坐江东的时候，他甚至还仅仅是寄居在刘表的麾下，仅仅只拥有小小的一座新野城。他的事业能有后面的发展，与他的军师诸葛亮的努力是分不开的。正是有了这位志同道合的好伙伴，才有了后来的蜀汉四十三年基业。

诸葛亮字孔明，少时在南阳隐居，过着晴耕雨读的日子。但他胸怀大志，每天不忘对时局进行分析总结，可以说“未出茅庐已知天下事”。刘备的谋士徐庶把他推荐给刘备，说他有治世之才，并让刘备亲自去向诸葛亮请教。

刘备求才若渴，果然亲自前往南阳隆中，寻访这位有“卧龙”之称的名士。但第一次、第二次都没能见到孔明，直到第三次，刘备仍然亲自前往，依旧谦恭有礼，终于见到了孔明。他谦虚地说：“我能力较差，但现在奸臣当道，我很想伸张正义，希望您能指点我。”诸葛亮为他的诚意感动，在草庐中对天下大势进行了细致的分析。他指出：北方曹操，挟天子以令诸侯，无法与他争雄；南方孙权，经营江东已经三代，豪杰都愿为他效力，只能把他作为合作伙伴；荆州、益州都是富饶的沃土，而他们的主人刘表、

刘璋是无能之辈，这正是天赐良机啊！他劝刘备进取荆州、益州，等到拿下这两州后，保境安民，整顿军马，分兵两路北伐中原，就可以成就事业。刘备听得犹如醍醐灌顶，连忙求得孔明出山。从此他与诸葛亮形影不离，时时向他求教。诸葛亮加入刘备集团后，深深被刘备的志向和决心打动，也发现刘备宽厚仁义，正是自己希望找的主公，于是竭尽所能为之效力。他在不久后亲赴东吴，与孙权结盟，一起在赤壁大败了曹操。之后诸葛亮助刘备平定荆、益二州，终于魏蜀吴鼎足而立。

**评析**：保持稳定，坚持不懈，当机立断，莫失主见

恒卦旨在说明要保持一种稳定的状态。做人持之以恆才会有大进展，要学会始终处乱不惊，在稳定中求发展。如果能心无旁骛，专心致志地办好自己眼前的事，长久之后就会发现，自己在这个坚持的过程中养成了很多较好的习惯。带着这些收益去为今后的事业奋斗，更会事半功倍。恒卦对事业的领军者们的启示更大，“六五”正是说明了男子不可像女子般柔顺。试想，一个只知顺从，懦弱老实或妇人之仁的领导，怎么能震慑三军以服众呢？做领导当然也要修美德，保持敦厚、善良的本质，但同样要有魄力，有主意。在必要的时候下得了决断，充满硬气。千万不能随波逐流，作一个没主见，耳根软的人。到了下属们可以

任意影响上级时，这个团队就离灭亡不远了。

### 事例：柔懦张扬难成事，寡断无谋终遭弑

东汉末年，张扬因为护驾有功，被朝廷封为上党太守。张扬性情和善，待人温和，但办事太过随和，没有主见。久而久之，部下都养成了非常散漫的习气。

一次，张扬手下一将谋反，失败被擒获，张扬大怒，亲自提审，准备把这个不忠不义之徒当场斩首。这个人知道张扬心眼好，为人软弱，一上来就放声痛哭，连连磕头认罪，为自己一时糊涂后悔不已。张扬大骂：“你这小人，恩将仇报，饶你不得！”但那人继续求饶，哭得情真意切，连连发誓如能被赦免，情愿誓死效忠。张扬被他一通哭弄乱了方寸，越发觉得这人可怜，后来竟陪着他一起流下了眼泪，并赦免了这个叛徒。众将见谋反大罪都能被宽恕，更加肆无忌惮。于是张扬治下，百姓苦不堪言，军士抢掠钱粮、妇女，根本无人去管。张扬对下属非常优待，很少治人罪。

之后不久，曹操与吕布矛盾日深，他连续进击，吕布节节败退，只落得死守下邳孤城。他派勇士突围送信给张扬，希望他能带兵来救。张扬收到信，想起两人交情，立刻亲点兵马，前往救援。结果将士们对援救的方法不能达成一

致，张扬觉得都有道理，迟迟不能决断，竟然因此耽误在路上，不能前进。张扬的懦弱让部下对其既失望且鄙视，众人反心四起。不久后的一夜，张扬部将杨醜闯进军营，一刀砍了张扬，投奔曹操去了。结果杨醜在路上又被另一部将睦固杀了，睦固提着张扬的头想投袁绍，被赶来的曹操军队消灭。

张扬仁以待人，本来是不错的。但他没有原则，一味纵容部下，赏罚不明，又没有主意，终于导致了众叛亲离，身首异处。



## 33



**评析：**避敌锋芒，进退有度，忍住屈辱，能屈能伸

遯卦说明了自身实力不济时，能够暂时退让的重要性。所谓“大丈夫能屈能伸”。只知道进攻的人，争强好胜，锋芒太利，最后终会招致祸患。只有进退有度，收放自如，才能随时扭转局面，作一个成功者。这种进退之道并不仅仅是战场上的战术和谋略，同样是交往中的伎俩和手段，是领导者必备的能力。简言之，一字记之曰“忍”。所谓“忍”，就在于自身形势不利时当退则退，为了以后的转机，要能容得下一切屈辱而不愠怒，这就是真正成大事的人。当对手咄咄逼人时，千万学会坚持，不到出手的时候千万别冲动。当退到一定程度时，一面暗自做好准备反击，一面配合些许麻痹对手的计策，离转守为攻的日子就不远了。

事例：忍屈辱卧薪尝胆，雪旧恨勾践称雄

春秋末年，在中原战乱未止的同时，江东的吴国和越国也开始登台亮相。吴王阖闾在孙武、伍子胥的辅佐下，长驱直入，大败楚国，吴国一跃成了南方第一强国。之后阖闾趁越国国丧之时发兵伐越，反而兵败，自己也受了重伤，不久就死了。他的儿子夫差登上王位，一心想为父报仇。夫差叫手下人经常冲他喊：“夫差！你忘了越王杀你父亲的仇吗？”他自己就流着眼泪说：“不，不敢忘。”

几年后，夫差亲自率大军去打越国。越国大夫范蠡对越王勾践说：“吴国练兵多年，又下了决心报仇，应该守城退避，不要跟他们交战。”可是勾践不甘示弱，坚决带大军去跟吴国决战，越军果然大败。勾践逃到会稽山，被吴军围困起来。他听了范蠡的建议，派文种向吴王求和。文种用一批美女和珍宝，私下送给吴国权臣伯嚭，请伯嚭在夫差面前讲情。吴王夫差听了伯嚭的话，对越国的礼物和美女很感兴趣，不顾伍子胥的坚决反对，答应了越国的求和，但是要勾践夫妇到吴国为奴为仆。

勾践到吴国后鞍前马后伺候夫差，甚至在夫差生病时，亲口为之尝粪。他的夫人与范蠡也任劳任怨，吃尽苦头。这样过了几年，夫差认为勾践真心归顺了他，为他的行为

所感动，不顾伍子胥屡次提醒，坚持放了勾践回国。

勾践回到越国后，立志报仇雪耻。他用柴草当作褥席来睡，并在房梁上挂上一只苦胆，每天醒来就添食一口。勾践终日如此，激励自己。“卧薪尝胆”也为后世传颂。除此之外，勾践亲自参加耕种，叫他的夫人自己织布，来鼓励生产，奖励生育。就这样，全国上下，君民一心，越国飞速发展，渐渐恢复了亡国前的风貌。

勾践深知吴国强大，因此进贡从来有增无减，还将著名的美女西施、郑旦献于夫差，夫差很满意，从此再不起疑心，天天沉迷酒色。夫差的轻视给了勾践充分的准备时间。伍子胥直言苦劝却被下令自杀。吴国再无忠臣。勾践终于在公元前 482 年起兵攻吴，打得夫差求和才算作罢。四年之后，越国实力更强了，勾践起大军再次伐吴，夫差惨败。他要求和做勾践的奴仆，勾践冷冷的答复：“当初上天把越国给你你不要，如今天要给我吴国，我怎么能不接受呢？”于是夫差自杀。勾践终于报了几十年前的亡国恨，成了又一位霸主。

## 34 大壮

**评析：**保住果实，抵制诱惑，不改本色，适时总结

大壮卦有大盛之意。在形势大好，江山已定的时候，领导者要明确新时期的新任务，即如何保住这来之不易的成果。英明的决策者是会与时俱进的。恃强妄为，自满放纵都是这时期容易犯的错误。一个又一个诱惑也会随之而来。领导者使命重大，因此需要始终不懈地奋斗。能否坐得稳，行得远，就要用一个稳定的心态不断面对考验，抵制诱惑，并且在富贵时不失本色，一往无前。此外，事物发展都有一定的规律。在长久的奋斗拼搏后要适当的休整。尤其是通过集体多年艰辛劳动后建立了较牢靠的功业，这时就是总结休整的时候了。一味的前进只会让大家疲惫。奋斗无限，但必要时的休整和总结是向下一个目的地前进的基础。

作为第二任的守业者就更要明白个中道理了。所谓“马上得天下，不能马上治天下”。为上者要深思而后行。

事例：文景之治安家邦，汉武帝破匈奴

西汉初年，汉朝并不太平，朝廷先后与外姓王、匈奴和吕氏乱党进行斗争。到了周勃和陈平消灭了吕氏余党，扶立刘恒称帝时，天下才渐渐太平。刘恒是为汉文帝。

文帝从小养成了勤俭节约的好习惯，他称帝后继续坚持着自己的本色，始终穿着简朴，从不因自己是皇帝就大肆浪费。他看到连年战乱给百姓带来了无尽的痛苦，农业生产也遭到了巨大破坏，于是坚定了与民休息的信念。文帝深知战争已经太久，想要把国家振兴起来，必须把重点放在生产建设上。于是他带头领着百官耕种，令后宫妃嫔养蚕织布。朝廷帮助穷苦的百姓重建家园，得到了百姓的拥护，于是，文帝在位时，国力飞速回升。

文帝的努力还在多方面，他从善如流，虚心听取各种阶层的人们的意见。其中废除肉刑可以说是他的一大贡献。正是从文帝时期起，汉王朝开始腾飞。

到了刘恒之子汉景帝即位时，继续贯彻了其父的执政方针，鼓励生产并进一步减轻农民负担。汉朝继续平稳地发展，人民生活已由贫困、靠政府救济，转为较富裕、能

自给自足了。虽然后来发生了七国之乱，但景帝手下的名将周亚夫很快平定了叛乱，使国家又回到了发展的大路上。

经过两代皇帝的励精图治，社会稳定了，人民富裕了。汉朝变得强盛而根基牢固。因此，历史上有“文景之治”的说法。到了景帝之子刘彻即位，休养了数十年的汉朝终于迈向了一个新的目标。武帝对匈奴的连年骚扰深恶痛绝，他下定决心赶走匈奴。于是在李广、卫青、霍去病等名将的连番征战后，匈奴惨败，逃回北方。汉王朝终于消除了这个百年来的大患。可以说，文景二帝为武帝的功业奠定了坚实的基础，没有他们的与民休息，也就不会有汉武帝的成功。

**评析**：莫急一时，会抓机会，要识时务，该做再做

晋有晋升之意。晋卦旨在说明只要顺应规律，冷静沉着，不急功近利，急于求成，成功就会指日可待。晋的道理告诫人们，身处下位时不可急躁，更不要飞扬跋扈或恃才傲物，这样张扬的人是最不受大家欢迎的，就算你真的才高八斗，人性中的嫉妒和含蓄也会使你显得颇为另类，与众人不相和谐。一个聪明的人应该学会揣摩上级和同事的心思。展现才华不在于早，而在于巧。做人要识时务，有眼力。在该出手时当仁不让，不必出手时首先静观其变，而后再相时而动。这样才会有比较好的效果。不该出手时则坚决控制住自己。如果能做到这些，并且在平时保持谦虚稳重，关键时刻却敢于当先锋，敢于挑大梁。相信那离

你被提拔的时候就不远了。大多数领导是会唯才是举的，而群众的眼睛更加是雪亮的。别说你怀才不遇，先看看你会不会在适当的时候展现自己。这些道理适用于想要有更远大发展的人，得到提拔和重视，以后才有更光明的前景，想做领导众人的人要从这里学起、做起啊！

### 事例：毛遂自荐现峥嵘，赵楚联盟破强秦

战国末年，秦国在诸侯中占据了压倒性的优势。本来惟一能在军事上与秦国较量的赵国，经过长平惨败后，一蹶不振。秦国加紧攻赵，赵孝成王急召平原君赵胜，赵胜一面向魏国求援，一面决定亲赴楚国求救。

平原君向来有门客三千，他打算选二十名文武全才的人跟他一起去楚国。但只挑中十九个人，正在郁闷，有个门客来自我推荐。平原君对此人完全没有印象，他问：“先生叫什么名字？到我门下来有多少日子了？”那个门客自称叫毛遂，到他门下已经三年了。平原君叹道：“我听说有才能的人，就像一把锥子放在口袋里，很快就冒出尖了。可是您来到这儿三年，我都没有听说您。”毛遂说：“要是您早点把我这把锥子放在袋里，它早就戳出来了，难道只露个尖儿吗？”平原君无奈，抱着凑数的态度带上毛遂，上楚国去了。



平原君跟楚考烈王谈论抗秦的事。从早晨谈到中午，楚王依旧不愿出兵抗秦。台阶下的门客全都不知所措。这时，毛遂大步上了台阶，高喊：“联盟之事，三言两语就可以解决了。怎么说到现在还没说完？”楚王一惊，得知这只是一名小小门客后，气得大骂毛遂说：“我跟你主人商量大事，你是什么东西？快下去！”毛遂不但不退，反而按着宝剑跨前一步，朗声说：“联兵抗秦是天下大事，天下人都有权过问，你凭什么赶我走？现在我们在五步之内，你的卫士都用不上，我一剑就可以杀了你。”

楚王害怕了，换了副面孔问他：“那您有什么想法？”毛遂说：“楚国有五千多里土地，上百万兵士，是足以称霸的大国。没有想到秦国只几次就把楚国打得连国君也当了俘虏，死在秦国。这是楚国最大的耻辱。秦国的白起，不过是个无德的小子，带了几万人一战把楚国都城都夺去了，这种耻辱，连我们赵国人也替你们羞耻。想不到大王倒不想雪耻，心安理得啊。今天我主人跟大王来商量合纵抗秦，也是为了楚国啊，难道单为我们赵国吗？”

毛遂这一番话，说得楚王既愧且痛，接连说：“说的是，说的是。”毛遂立刻问：“那么合纵的事就定了吗？”楚王说：“决定了。”毛遂回过头，叫人马上拿鸡、狗、马的血来，请楚王歃血，平原君和毛遂也当场歃了血。楚、赵正式结盟，楚考烈王就派春申君黄歇率军救赵。毛遂自此，天下扬名，平原君更是对他待若上宾。

36

## 明夷

**评析：**不可冲动，莫逞英雄，韬光养晦，以静制动

明夷告诉人们身处险境和黑暗时应该用什么态度去面对。当周身陷于黑暗的控制时，人的自由受到了极大的束缚和威胁，这时决不可逞英雄，只有韬光养晦，以静制动才可以有朝一日，冲出牢笼。人都有义愤填膺的时候，但“路见不平一声吼”的人只能算嫉恶如仇的英雄，让人敬仰。作为一心谋大业的人，尤其是当自己明显处于劣势的情况下就不能太轻易地暴露自己，意气用事了。正义是要弘扬的，但在敌强我弱的情况下，一味地蛮干于事无补，就算是猛虎也架不住群狼啊。学会虚与委蛇，大智若愚才是对抗黑暗的最好方法。在艰难、黑暗的环境中首先不可同流合污，其次稳定好自己的集体，之后学会自保，慎言

慎行，最后抓住机会，逃出牢笼。这才是成功之道。

### 事例：曹操煮酒论英雄，刘备韬光避祸患

汉末，曹操与刘备合力消灭吕布之后，凯旋回朝。一次，汉献帝于许田射猎，曹操飞扬跋扈，盛气凌人，甚至挡在献帝马前耀武扬威。关羽心中愤怒，欲拍马斩杀曹操，刘备却摆手制止了他。这一切都被国舅董卓看在眼里，不久他私下请到刘备，拿出献帝用血写成的讨伐曹操诏书。刘备大恸，当即签名表示愿与董卓等共举大事。

刘备当时的身份是曹操的手下，他发誓共讨曹操后，为防止事情败露后遭曹操谋害，终日在住处后园种菜，亲自浇灌，以为韬晦之计。关羽、张飞二人不解，刘备也不多说。但不久一天，刘备正在后园浇菜，曹将许褚、张辽来报告说曹操有请。刘备只好前去，心里颇为忐忑。听到曹操只是请他饮酒，心神方定。在亭中只见盘置青梅，一樽煮酒。两人遂开怀畅饮。酒至半酣，忽天色转阴，曹操由天色联想到隐龙，大发感慨，问刘备：“玄德见识不凡，可知天下谁是英雄？”刘备连说袁术、袁绍、刘表、孙策、刘璋，曹操一一批驳，不以为然。听到张绣、张鲁、韩遂等人时，曹操鼓掌大笑道：“此等碌碌小人，何足挂齿！”刘备只得说实在不知道了。曹操看着他朗声说：“天下英雄，只有你

和我啊！”刘备吃了一惊，手中筷子，不觉落于地下，恰巧雷声大作。刘备沉着从容拾起筷子说：“这个雷好吓人啊。”曹操大笑，从此以为刘备胆小如鼠，不再怀疑。

刘备回到住处，把这件事说与关、张。关、张不解。刘备这才解释说：“我种菜，正是为了使曹操以为我胸无大志。不料曹操竟指我为英雄，我惊恐得把筷子掉了。又怕曹操生疑，故借惧雷以掩饰。”关、张大为佩服。后来，刘备借机请命，率军截击袁术，终于脱离了曹操集团，走上了自己创业的路。

评析：持家有道，申明孝悌，培养后人，生生不息

家人道出持家之法。家庭和美才可能事业兴旺。连齐家都做不好，怎么可能治国平天下呢？因此，推行孝悌之道是社会所必须的。家教对孩子的性格养成是最重要的，一个对家庭都漠不关心，对父母都视若路人的人，我们怎么指望他能带着热情投入工作和为人民服务中去呢？“上九”告诉我们“心存诚信，治家威严”的原则。其实家就是国的缩影，千万个家组成了国。因此，好的领导者首先都是一个好的家长。对于家庭来说，一个人的成功不算什么，几代人的成功才值得称颂。对于一个事业集体来说，一个领导的优秀不算什么，整个集体的永葆活力才应该赞扬。有时候，作为领袖、核心，不止要磨练自己，还要学会培

养身边的人。因为无论家族还是事业，成果要能得到传承、发扬，才有意义。人类的生生不息并不只局限于繁衍，而是在更广的领域。

### 事例：孟母三迁为教子，功同“亚圣”史留名

有“亚圣”之称的孟子，生活在战国时代，他是继孔子后我国最著名的思想家和教育家之一。孟子3岁丧父，由母亲抚养长大。孟子的成功离不开这位善于持家，善于教导的伟大母亲的辛勤教诲。

孟母很有思想，她深知从小培养孩子的重要性，因此，在孟子小时，孟母就敦促他读书学习，特别是熟读孔子及其弟子的著作，体会孔子的思想精髓。起初，孟子家住在坟地边，送葬的队伍时不时从他家门前经过。孟子很好奇，经常模仿队伍中吹鼓手，还不时到墓地上玩埋死尸的游戏。一次，孟母看见小孟子在地上挖了一个坑，把木头当作死人埋下去，还模仿人哭泣的样子。孟母很生气，认为这样下去，他就没有心思读书了，便举家迁到了城里。

孟母搬家后，定居在市集里。市集人来人往，叫卖声终日不断，还时时伴有车马声，争吵声，环境很差。孟子很快又读不下去书了，还和邻居家的孩子玩起了“做买卖”。孟母觉得这个地方实在不利于学习，便再次搬家。她发现

孟子很容易被周围的事物影响，于是干脆迁到城里教书的地方附近居住。

教书的地方总是传来琅琅书声，附近读书、学习氛围十分浓重。孟子果然安下心来读书了。他还常常偷跑到学宫墙外，看里面的学生是怎样学习的，回到家里，学习得更加认真而且有门道。孟母见时机成熟，干脆把孟子送进了学校，学习《诗经》、《尚书》等知识。后来，孟子一步步成长起来，成为了当时最有名的教育家之一，并大大发扬了孔子的思想，使儒家学派上升到了一个新的高度。

在那个年代里，妇女的眼界和教养普遍较低，孟母为子三迁其家就更显得难能可贵。“孟母三迁”的故事经久流传，人们永远歌颂这位伟大的母亲，这位大教育家的启蒙人。

**评析**：寻求统一，不要盲目，勿存芥蒂，以诚待人

睽卦旨在告诉人们在做事中应该化乖悖不合为统一求同。每个人思想、性格都不一样，所以在行事时常会有不同的处理方式。当事情进展受阻，不易推行时，难免会出现焦急生气，相互埋怨的情况。但聪明的人应在这时低调些，放下面子。面对相悖的观点向大处寻求哪怕一点微小的相合之处。其实如果都是一心为公的人，行事时的根本目的都是一样的，双方抱着共同的信念去求和求同，相信一定会有共同点的。特别是作为领导的人，虽说拥有最终决定权，但对提出不同的意见的人应该予以起码的尊重和感谢，并且不要盲目否定，要学会吸取不同观点中的精华。领导更要多几分风度，多几分涵养。千万不要带着有色眼



镜看人，心存芥蒂是不能真正看到别人的优点的。在不经意间也许大家都会走到同一条战线上。但刻意的拉拢就太虚伪了共同点要挖掘，相交以诚最重要。

事例：郭李相交皆为国，两虎齐心终兴唐

唐王朝到了玄宗年间，发展到了空前繁荣的境界。玄宗在位前期，有“开元盛世”之称。但玄宗改年号为“天宝”后，国家由盛转衰。特别是一直备受信任的将领安禄山率大军叛变，和平了很久的中原大地又陷入战乱。叛军节节获胜，大好河山遭到前所未有的破坏。

玄宗在惊惧之余派遣了郭子仪做朔方节度使，总揽平叛重任。郭子仪堪称一代名将，他文韬武略兼备，大唐军民都对他寄予厚望。但这时另一位名将李光弼却闷闷不乐。原来李光弼与郭子仪向来不和，现在郭子仪是他的直接领导了，李光弼心里盘算：他会不会公报私仇啊！李光弼脑海里浮现出当年两人同桌吃饭都冷眼相对，不发一言的情景。他甚至设法调到别的地方去工作。

安禄山之后，他的部将史思明继续作乱。朝廷急需另一位有能力的大将去河北作战。皇帝征求郭子仪的意见，郭子仪立刻推荐了李光弼。李光弼觉得担心的事终于发生了。不去是不行的，去了难保郭子仪背后使坏。李光弼是一个

忠义的勇将，他终于怀着报国杀敌的壮志出兵了。但遇到送行的郭子仪时，他还是停来说了句：“我死事小，希望您能保全我的妻子、孩子。”郭子仪听后一把抱住了他，说：“现在你我都是一心报国杀敌，是志同道合的战友。您的才华足以胜任，所以我推荐您，哪会计较私人恩怨啊。”李光弼非常感动，两人紧紧拥抱，都流下了眼泪。

李光弼在前线奋勇杀敌，屡立大功，郭子仪也多次破敌，后来两人会师，终于消灭了叛军，收复了黄河北方的大片沃土。在史思明内乱被平息后，郭、李二将再度联手，剿灭史朝义，彻底结束了为时八年的“安史之乱”。

## 39



**评析：**直面困境，莫失方寸，万众一心，不说放弃

蹇是艰苦、艰难的意思。蹇卦正是在告诉领导如何面对艰难困苦，化险为夷，带队走出困境。当行路难，前途险，特别是事已无从回避时首先要做的是让自己平静下来，严谨认真地思考问题的解决办法。不可因为事情紧急就乱了章法，失了宗旨。始终不改自己的目标，勇敢地面对挑战才是正理。能运用计谋，以柔克刚或隐忍、退让等待机会当然最好，但很多事情突如其来，是避无可避的。这时候倒应该断了侥幸、走捷径等念头，由领导身先士卒，群众齐心合力来力战过关。万众一心本身就是世间最有力的武器。“困兽之斗”往往最惨烈也最可能出现奇迹，而且万众一心的正气必然会得到正义力量和友善力量的援助与支持。

此外，万一尽了力却依旧失败时，千万不要就此灰心，任何人在刚刚胜利时都最容易懈怠。一生能有几次搏？用心去争取，奇迹就在自己手里。“门前流水尚能东”，不放弃一点机会，执着的人是真正的勇者。优秀的领导永远不会对自己和下属说放弃。

#### 事例：伍子胥灭楚复仇，申包胥血泪复国

春秋末年，楚国出了个昏君，是为平王。他先是抢占了自己的儿媳妇，接着又想尽方法要杀了自己的儿子太子建。太子建的老师是著名的忠直之臣伍奢，楚平王听了奸臣费无极的话，把他抓来下狱，还令他写信把两个儿子叫来。伍奢的大儿子舍身前往，结果与其父一同被害，小儿子伍子胥知道这是诡计，拼命逃到吴国，发誓为父兄报仇。在逃亡时他曾遇到好友申包胥，对他说了自己灭楚的决心。申包胥说：“作为朋友，我不会告密。但作为楚人，我一定会竭尽全力报国，你若能灭楚国，我必能复国。”

伍子胥文武双全，他深知吴王僚无能，他的哥哥公子姬光有夺权之心，于是为他推荐了勇士专诸，助其杀死吴王僚，夺取王位。公子光即位几年后，吴国在伍子胥的调教下具备了一流的军事实力。于是，他命伍子胥伐楚。

伍子胥兴奋异常，他和另一位堪称军神的人孙武合作，

水路陆路连续进攻，跋涉一千里，长驱直入。楚国几位大将虽然拼死战斗但无济于事，他们先后战死。吴军五战五胜，攻进楚国首都郢。伍子胥烧了楚国宗庙，觉得仍不解恨，他带人找到已经死去多年的楚平王的墓，把他的尸骨刨出，疯狂鞭尸。

申包胥在这段时间内曾写信劝伍子胥不要太过分，无奈伍子胥仇恨太深，不肯听。如今楚国几乎算是灭亡了。申包胥想起当年的誓言，毅然北上秦国求救。但秦哀公不愿出兵，婉言拒绝了他，请他去住所休息。申包胥伤心至极，他站在秦国王宫城墙边，不肯离开。想着祖国放声痛哭，一连哭了七天七夜，不吃不喝，泪已成血。秦国上下震动，哀公亲自为他写诗，即刻派出军队攻打吴国。恰好越国也在此时攻吴，吴军终于撤兵。楚国趁机收复失地，恢复了国家。申包胥用赤诚和执着兑现了他的誓言。

40



**评析：**与人排忧解难，目标远大，心存大义，兼以立威

解，顾名思义，就是解决、解救的意思。当一个集体面对很大的困难，甚至到了生死存亡的边缘时，人们都在盼望奇迹和英雄。如果你是这个集体的一分子，请不要退缩，顽强奋斗；如果你不是，但受害方与自己也有着密切联系或共同目标时，请伸出援手。一个真正的勇者和领袖，不会仅仅着眼于自己的小圈子的利益，目光应该看到更远处。有更远的志向，有把自己的圈子不断扩大的远略和决心。感性地说，为盟友排忧解难，义不容辞。功利地说，这样正是更广地树立自己的威望。力所能及时，施恩于众人，势必群情激奋，还有什么不能成功呢？别吝惜哪怕一点点的帮助，别只计较眼前利益，举手之劳对别人也许是雪中送

炭，而且也许会换回许多倍的回报。

### 事例：巨鹿之战勇者胜，项羽一战服群雄

秦朝统治者连施暴政，天下动乱不堪，到了秦二世末年，在项梁、项羽等人的努力下，楚国首先找到王族后人，复国抗秦。紧接着，原先齐、赵、魏、燕的贵族也都在旧地上称王复国。天下大乱，战争终日不断。

项梁兵败战死后，秦国形势有所好转。大将章邯是个会用兵的将军，他随即挥师北上攻打赵国，想把这些新兴的国家扼杀在摇篮里。赵王赶紧向楚国等国求救。楚怀王命宋义为主将，项羽做副手，一起去前线救援。

宋义此人自以为是又性格懦弱，他惧怕秦国军队强大，因此与其他的救援国一样，采取观望的态度，驻军不前。赵国形势越发危机。项羽进言道：“秦国远来，我军应速与赵军联合夹击，一战可破！”宋义不屑道：“你不会用兵，此时不可贸然进军，不服将令者斩！”项羽忍无可忍，终于在一天杀进大帐，斩了宋义，指挥三军前进。众将敬佩项羽胆勇，全都表示要努力杀敌。

项羽深知此战是硬仗，不胜则亡。于是命士兵带一定的干粮后把锅都砸烂，渡河后把船全部凿沉。士兵都知道这次是有进无退了，士气大振，决心与秦军决战。到了前线

巨鹿，项羽一声令下，率先杀进阵去，楚军将士一心，高喊着奋勇冲杀。秦军连胜了几场，以为农民军都是乌合之众，没想到遇到这么勇猛的军队，一下子乱了章法。项羽连续突进九次，秦军大败。副将涉閒自杀，苏角被斩，王离被擒。主将章邯拼命逃跑，但得不到救兵，最后投降了。项羽在这一战中表现出的勇猛和坚毅震撼了天下。各国诸侯都对他奉若天神，跪拜着迎接他们的英雄，久久不敢仰视。



# 41

# 损

评析：弃车保帅，险中求胜，壮士扼腕，当机立断

损就是减损，损卦意在告诉人们，有时候为了集体的利益，要学会牺牲和取舍。在创业的漫漫长路上，可以说荆棘密布，随时出现的问题让人应接不暇，稍有不慎可能满盘皆输。因此，不得已时，弃车保帅也不失为险中求胜之法。这里的牺牲者，不管是否出于自愿，都是可敬的，是真正的勇士。他们甚至要失去比生命还宝贵的东西，如情感、名声。而作为领导者能有这样肯为大局献身的同志，无疑是幸福的。但在这生死攸关的时候，也正是对领导人决断能力的考验之时。正是“壮士扼腕”，必须当机立断。犹豫或不忍，不仅可能会让一片赤诚的下属白白牺牲，还会招致更大的祸患。所以说，危急关头必须痛下决心。瞻

前顾后，优柔寡断是难成大事的。

事例：宋师生死悬一线，王佐断臂救全军

南宋时，金国在四太子兀术的带领下大举攻宋，朝廷派出了岳飞前去抵抗。岳飞文武兼备，用兵如神，屡破金兵。兀术有一养子名叫陆文龙，善用双枪，武艺过人，岳飞连折两将，只好驻军不出，苦思对策。

岳飞手下有一将，名叫王佐。他原是义军头目，岳飞扫平山贼时不计前嫌，对其善待有加，王佐是个好汉，以致思图报答。于是，在一天晚上，他毅然自断一臂，求见岳飞，请求让他诈降金军。岳飞感动得大哭，同意了他的“苦肉计”。

王佐到了金营，哭诉岳飞不听忠言，反而斩他一臂，因此前来投降。兀术信以为真，封他为“苦人儿”，可以在军中随意走动，王佐借机大探金军情报。有一天，巧遇陆文龙的奶妈，才知道陆文龙原是宋将陆登之子，陆登自杀殉国时，陆文龙年幼，兀术将其领养，欲将其培养成亲信部将。等到陆文龙回营时，王佐借机讲了些越鸟南归，骅骝向北的故事。陆文龙对这些关于怀念故土的故事很不解。

次日，王佐再次来到陆文龙的营帐，献上一幅陆登夫妇自杀殉国的画，讲了当年的故事，陆文龙的奶妈也在此时

出现，哭诉了当时的经过。陆文龙大恸，他拜谢王佐，决意回归宋朝，并将兀术欲用强力火炮“铁浮图”炮轰宋营的计划告诉了王佐。

几天后，王佐带陆文龙回到岳家军中，岳飞得知金人计划，立刻下令秘密迁营。于是兀术的火炮放了空。王佐牺牲自己的手臂换来了一员猛将和几十万人的性命。他的牺牲是值得的。



**评析**：放下架子，适时奖赏，拉近距离，莫忘“绿叶”

益是增益的意思。《易经》中称其“损上益下”。这样一来，正与“损下益上”的损卦相对。如果一个团体想在危难面前过关，是要求人人具备牺牲精神的。但若想让队伍长保生命力，时时立于不败之地，身居上位者也必须具备牺牲、奉献的精神。其实这里的牺牲更多的是针对领导的地位而说的。自恃上级，始终放不下官架子的人是不会懂得“牺牲”的。他们也因而与下属隔了一道无形的、等级鲜明的墙。真正具有智慧的上级应该明白，自己的成功是依靠众多“绿叶”的陪衬与奉献的。因此，适时运用物质手段鼓舞大家的士气是必要的，别冷了大伙的心。除此之外，尽可能地与群众缩小距离也是重要的，特别是饮食

起居上，别为了突出自己的地位，和群众刻意制造等级上的差距，这些都不利于集体团结发展。在喜获丰收时归功于众人，在遭受挫折时首先反省自己，这样的领导怎么可能得不到拥护支持呢？如能将“损”、“益”之道结合，上欲赏下而不居功，下欲舍身以效忠，则战可胜，业可旺，国可强。

事例：继孙武千载一人，善将兵还看吴起

战国初年，各国通行变法。吴起就是其中一个优秀的变法家。同时，他还是个了不起的军事家，堪称继孙子后最优秀的军事天才，因此常有“孙吴”之称。

吴起是卫国人，他的国家弱小至极，因此他早年就外出游历求学，一心只为了求取功名。吴起起初在鲁国，他的老师曾子对他的人品不满，国君又因为他的妻子是敌国齐人而不信任他，为得功名，他竟杀掉了妻子明志，鲁君才拜他为将，果然连战连胜。但后来不久，吴起终因受到怀疑不得不转投魏国。

魏国正值明君魏文侯当政。文侯听说吴起贪财好色，混灭亲情的行径后对他很厌恶。但大臣李克说：“这个人极善用兵，是个一流的帅才。”文侯于是任用他做将军，命他攻秦

吴起到了军营，立刻舍掉一切优待，和士卒同吃同睡，一起步行，为体弱的士兵肩负重物，让伤病者骑自己的战马。他还常常与士兵谈笑风生，关系极为融洽。士兵们从没遇上过这样的将军，感动莫名，都愿为他效死。后来，有一名士兵背发疽疮，吴起竟亲自为他吮出脓汁救了他一条性命。三军震动。后来这名士兵的母亲哭着说：“当年这孩子他父亲发病，就是吴将军这样为他吮脓，后来他英勇战死。现在孩子又是这样，我看他多半也活不成了。”

吴起的行为感动了全军，士兵们作战极为勇猛，从不后退。因此，秦军屡战屡败。吴起立下功绩无数。魏文侯感叹不已，从此厚待吴起，委以重任。

吴起的为人虽然卑劣不堪，这与当时的时代局限性有关。他独特的治军之道却反映出他过人的能力。

## 43



**评析**：敢于面对，明确危害，学会识人，勿受蒙蔽

夬是决断、决策的意思。夬卦讲的又是提防小人的重要性。明枪易躲，暗箭难防。小人是为入处事中一定会遇到的，也是极危险的敌人。由于小人都是势利的，因此领导者往往最易受小人纠缠。首先，既然避无可避，就不要畏惧，大方地面对。其次，以史为鉴，明确小人的危害性。多少英雄豪杰受不住甜言蜜语，阿谀奉承！直言劝谏，苦口婆心的忠义之士又有几人得了好下场？人性都有喜听赞扬，不爱批评的一面，因此小人凭着一张嘴有了立身之所，正直君子常因不为人喜而落寞一生。是故小人之风日盛，君子之道难行。第三，一旦识出小人，立刻与之疏远并随时提防，小人的厉害就是总能利用人的虚荣心和骄傲感，

让人陷入一种自我感觉非常好的境界。因此甚至有人明明识得小人了，还是不忍心疏远。第四，永远不要相信小人的牺牲，小人作任何事都是有目的的，他们可以为达目的，放弃一切。在小人眼里，只有利益是永恒的。《易经》多次谈到“亲贤臣，远小人”的道理，叮嘱何繁，可见此事危害之大。为官者应时时自警，切记无欲则刚。

事例：惜桓公一世英才，终丧于不识小人

春秋时期，有五位很有作为的君王，被后人称为“春秋五霸”，其中第一个就是齐桓公姜小白。

桓公为人深沉有远略，他不计管仲当年放箭刺杀他的大仇，反而以之为相，使得齐国日益兴盛。桓公对管仲言听计从，他依照管仲的计划尊王攘夷，让周天子对齐国感激不已。又对其他诸侯尽全力帮助，燕、卫诸国都受过他的恩惠。齐桓公成为名副其实的诸侯领袖。

可是桓公渐渐年老，也失去了当年的英明神武。管仲不巧在这时病故了。他死前对桓公说：“易牙、竖刁、开方这三个人，是阴险毒辣的小人，您以后一定要渐渐疏远他们。”桓公向来宠爱这三个人，非常不解，说：“易牙为满足我的食欲，杀了自己的孩子做菜给我吃；竖刁为了侍奉我，不惜自宫；开方放弃了卫国太子的地位到齐国来侍奉



我，他父母去世都不去奔丧，这三人如此忠心，有什么可怀疑的？”管仲说：“连自己的孩子都不爱，自己的身体都不爱，还怎么可能去爱别人？不要太子的地位，是有更大的野心啊！”齐桓公又问：“怎么你不早对我说？”管仲说：“以前有我在，他们不敢胡作非为。所以现在说就是叫您小心啊！”齐桓公点头称是，管仲不久去世。

易牙等人恨的牙根痒痒，于是利用管仲不推荐自己的老朋友鲍叔牙继任相国一事，找到鲍叔牙，挑拨离间，但鲍叔牙大笑道：“管仲大公无私，他做得对！”后来到了鲍叔牙继任隰朋，出任相国时，他干脆建议桓公把这三个小人赶走了。

可惜聪明一世的桓公竟然发现，没有这三个人，他的生活变得没有了色彩。后来他忍不住又把三人召回了身边，反而疏远了自己的老师兼相国鲍叔牙。气得鲍叔牙不久就病死了。管仲和鲍叔牙的预言真的应验了。随着桓公越发年迈糊涂，易牙三人越发放肆无度。后来他们串通桓公的儿子作乱，竟把桓公幽禁起来。当年九合诸侯的一代霸主竟冻饿而死，到了尸体长蛆才被人发现。桓公的惨剧不可不引以为戒啊！

## 44



**评析**：小心用人，明确地位，自我立威，谨小慎微

姤卦讲的是阴阳相和的道理。阴阳可比男女，亦可比君臣。姤之言在于劝诫莫使阴盛阳衰。警示为人君者莫使强臣倾朝；为人主者莫使强宾压主。作为领导者，使命重大，所行之事，当行之事，绝非一两人可为。因此如何用好手下就显得格外重要。领导要敢用人才，信任人才，这样才能让人们更好的发挥作用。但还要让他人随时明白，自己才是事业的主导者。舆论的力量是恐怖的。如果上级太过软弱，甚至过于随和，又不能展现自己的能力，难保手腕强硬、屡立大功的手下产生异心，甚至产生取而代之的欲望。社会本就是弱肉强食的。强者为王，理固宜然。无能震慑集体，德威兼具的领导，在失势时甚至得不到一点同

情。因此，领导在任用得力干将的同时，也要学会随时为自己树立威望，在肯定下级贡献的同时也把功劳转化给自己。另外随时关注部下的忠诚度，既为自己，更是为了集体的荣誉不受损害。如果下级心术不正，必要时采取非常手段也是需要的。领导是事业成败的核心关键，领导一旦倒了，大局势必混乱。因此，谨小慎微，领导者也要有自保之术。

#### 事例：贤田单赤心爱民，齐王章借以立威

战国年间，齐国盛极一时。威王任用贤才，曾震慑四方。到了湣王时，因为犯了众怒，导致燕将乐毅率五国军大举伐齐，几乎亡国。所幸燕王去世，太子昏聩，乐毅被逐，齐将田单巧施计谋，火牛阵破敌。齐国终于夺下被占城池。取得了奇迹性的大逆转。流落民间的太子章被众人寻到，即位为王。

田单可说是齐国的再造功臣，因此在齐国极有人望，深受人民和将士爱戴，难得的是，他还特别关心百姓，一次见到一百姓受冻，竟解袍相赠。这一切，齐王章看在眼里，急在心里。他深恐有朝一日，田单势力强大，夺了他的王位。一次气恼交加，大发雷霆。恰好一名亲信听到了，凑过去对他说：“大王可以用奖赏田单的方法，把他的功劳转

换到自己身上啊。”齐王立刻宣召田单入宫，设宴表彰他的爱民之举。

齐王表彰田单之后，那名亲信又说：“大王做得不够，要让天下都知道，田单的作为是奉了您的旨意。”齐王这才大悟，他次日在朝堂上，当着群臣的面，说：“我要表彰田单将军，我看到子民挨饿，想要抚恤他们，田单就及时抚恤他们；我看到子民受冻，想要帮助他们，田单又及时献上温暖。田单真是深知我心啊！希望大家都能学习他。”这次会议之后，齐王章秘密派人打探情报，果然，群臣私下都谈论：“原来田单所作所为，都是奉了大王的旨意啊！大王真是仁君。”



**评析**：团结众人，学会合作，肯吃小亏，眼光放远

萃是会聚、和聚的意思。萃卦主要阐述聚合成事的道理。聚则盛，分则散。与人交往，治理国家，纵横商界，都少不了集体的力量。一个人再强，终归力量有限，时间有限，就算事必躬亲也忙不过来。因此学会与人合作，才可能有大的发展和大的成就。领导大多是有过人之资的，也最爱恃才自矜。殊不知，在自以为是、独来独往的同时，也就丧失了群众基础，势必独木难支。聪明的领导者可以自身能力稍逊，但一定可以调动起大家的积极性，使众人团结在他周围，与之合作，并力前进。这就是重要的“合作精神”。学会合作应该从小做起，与人交往中学会降低姿态，避人锋芒，始终待之以诚，即使是敌人也会因感动伸

出和解之手。治国经商同样如此，有时为了考虑对方，自己难免吃点小亏，为人眼光一定要放长远，谁肯先吃亏，多吃亏，最后最受益的往往就是他。

### 事例：智相如为国忍让，真诚心终服廉颇

战国年间，赵国虽屡遭秦国攻击，但在战场上丝毫不让秦军。赵国都城邯郸多次被围攻，但每每都被顽强的赵军用血肉之躯顶了回去。这与赵国的人才层出不穷有关。特别值得一提的是蔺相如和廉颇，这一文一武，长期忠贞地捍卫着国家，建立了不朽的功勋。

蔺相如本是赵王宠臣的门客，可谓地位极其低微。但赵国面对秦王所求宝物和氏璧时，蔺相如脱颖而出。他担当起赵国的使者，机智地与妄图强吞宝物、不守诺言的秦国君臣周旋。他先是把宝玉从欣赏得没完没了的秦王手中骗回，接着又逼问秦王许诺换璧的十五城情况。发现秦王并无诚心后，蔺相如一面拖延时间，一面秘密派人送璧回国。几天后，面对得知真相，暴跳如雷的秦王，蔺相如义正词严，不卑不亢。坚持先得城，后交璧。最终他全身而退。之后的渑池会上，秦王想羞辱赵王，蔺相如又一次挺身而出，使强大的秦国没讨到半点便宜。可以说，在战国时代，蔺相如是首屈一指的外交家，他的大智大勇也使他官封上

卿，在廉颇之上。

廉颇的事迹不必多说，他一生用兵持重，作战时几乎百战百胜。可以说是诸侯数十年不敢轻然对赵国用兵的最重要原因。但脾气刚猛的廉颇不能理解蔺相如嘴皮子功夫的贡献和妙处，因此当蔺相如封卿时，他公然叫嚣：“这个小子是个低等人！我怎能与他为伍？我若见到他必定羞辱他。”这样一来，赵国面临的问题就严重了。倘若文武支柱不合，对国家的危害是毁灭性的。

蔺相如不愧是一位胸怀宽广的相才，他对廉颇的挑衅充耳不闻，甚至在与廉颇车马相遇时主动退让。最后他的门客都看不下去了，认为他太懦弱，没出息。蔺相如这才解释：“我面对强秦都不畏惧，怎么会怕廉颇呢？我之所以这样避让他是为国考虑啊！我们二虎相争，损害的是国家，哪能因小失大呢？”廉颇是个朴实忠直的人，他听到了这些话非常惭愧自责，廉颇一向敢作敢为，知错就改，于是他立刻背着荆条到蔺相如家请罪。蔺相如自然是好言抚慰。从此，廉蔺二人结为生死之交，赵国声威大振。

## 46 升

**评析：**保持美德，重视德育，诚信乐施，必得后福

升就是上升的意思。事物的发展都是前进性与曲折性的统一。只要肯去吃苦，愿意坚持，事情最终会得到解决。升卦正是告诉人们，在平衡的发展中要继续坚持自己的操守，严于律己，宽以待人。积善成德从而成就功名。升卦特别强调了美德。确实，德乃立身之本。身居上位者更要注意“德”的重要性。一个品德优秀的领导者可以随时以言行感化众人，使集体得到一种净化。美德在任何时代都不会过时，正是因为它不但使人心灵上得到提高，还会为人以后的发展奠定许多基础。由于社会是人与人之间的关系组成的，一方面的诚信，真诚，乐善，得到的一定会是多方面的反馈。正如前面“解”卦提到的，不要吝惜对别



人的帮助，一次不经意的施舍，说不定会带给你意想不到的回报。不过谈到德育，必须记住：不要因一时情绪高涨而大行善事，也不要为一时心灰意冷而拒绝一点举手之劳的帮助，这样就算不上是真正的君子了。

### 事例：贤赵盾仁义好施，得善报逢凶化吉

春秋时期，诸侯混战不休。中原的强国首推晋国，特别是重耳在位时，晋国盛极一时。但到了晋灵公时期，晋国国力日衰。灵公这个人，不学无术，暴戾残忍，喜欢用弹弓打在高台上走路的人，常为小事杀人。大臣们苦劝无效，只有忠心耿耿的大臣赵盾依旧直言劝谏。晋灵公真是无药可救，他觉得赵盾太烦人，竟派刺客去暗杀他。赵盾为人极好，常常帮助有困难的人，因此极有口碑。刺客凌晨时前往，看到赵盾正身着朝服，凭几小憩。刺客为赵盾的恭敬认真、勤勉爱民而感动，实在不忍加害，干脆自杀了。

灵公一计不成，又生一计，他请赵盾去喝酒，埋伏武士要刺杀他。赵盾的护卫提弥明发现了，及时拉起赵盾逃跑，自己与灵公放出的猛犬、武士搏斗，英勇战死。

赵盾当年在打猎时，遇到过一个人快饿死了。他留下一半食物给那人，那人竟然只吃一半，原来还惦记着家里的老母亲。于是赵盾又给了他一些食物。这次赵盾逃难，很

快又被灵公的武士追杀，眼见一人追得最快，到了面前对他说：“我是当年您救的那个饿汉啊。”说完这人掉头杀入人群，拼死力战身亡。赵盾又躲过一劫，终于彻底逃脱了追杀。

此后不久，倒行逆施的灵公终于被部下赵穿杀了。但遗憾的是，无辜的赵盾因为没出国界，依赵国法律被冠以弑君之罪，写入史书。但千古功过后人评说。赵盾的为人理应得到赞扬，而他的逢凶化吉更值得人们深思。

47



**评析：**直面困苦，打拼求胜，吃尽百苦，只待一鸣

困卦又是告诉人们在困境面前应如何面对的道理。与《易经》中许多卦的道理相同，身处穷困境地，最好的办法就是埋头苦干。只有肯吃苦，才会有翻身的一天。其实冷言恶语，讽刺挖苦对一个坚强的人来说，并不是什么敌意和轻视，而应是一种激励。在创业初期，人往往会因为地位不高得不到公正的评价。这时一定要忍得住一时之气，想开些，视之为正常现象。哪怕怀着不太正确的心态，以今后的“快意恩仇”为目标，也要靠辛苦奋战逐步收获果实。“吃尽苦中苦，方为人上人”，先人留下的话委实不虚啊！特别是胸怀大志的人，更要明白各种利害。人微自然言轻。穷困之时多做少说，才是聪明人。待到积淀已足，

时机成熟时，自会有一鸣惊人的效果。

### 事例：百家争鸣看纵横，苏秦刺股终成器

战国年间，各国都非常重视人才。有抱负的青年也纷纷游历诸国，希望能一举平步青云。洛阳的苏秦就是其中之一。

苏秦相传是著名隐士鬼谷子的弟子。由于住在王城，他决定先求见周王，结果根本无人理睬。于是，他带足盘缠，西进秦国，遗憾的是，秦王认为他的治国主张和方略可行而时候未到。苏秦在咸阳城晃了一年多，也没混到一官半职，最后盘缠用尽，衣服也残破不堪，只好灰溜溜地回家了。

到了家里，苏秦发现父母骂个不停，妻子对他毫不理睬，连嫂子都不肯给他做饭了。苏秦火冒三丈，他悲愤地认识到了现实的残酷性。从此苏秦发誓，一定要出人头地。于是，他开始发奋读书，日夜不停。每当困了时，苏秦就用紧握在手的锥子刺自己的大腿，这样一刺，就又可以振作精神读书了。严重之时，他甚至刺得自己鲜血直流。苏秦的日夜苦读没有白费，他经过长期的磨炼，越发有积淀了。他对天下形势看得更加透彻，舌辩之术也更加炉火纯青。终于，苏秦又一次带着理想出发了。

这一次，苏秦开始游说起东方六国。他深知，秦国的强大非要靠六国的联合才能抵抗。他的说法又称“合纵”。燕国、赵国等国的国君对此都大感兴趣。后来，苏秦被六国同时委以重任，据说挂六国相印。这样一来，苏秦可谓天下闻名。他衣锦还乡时，家人都不敢正视他。苏秦凭着自己多年的刻苦奋斗终于得到了回报。



**评析**：与人为善，善行投资，互助互进，重视下属

井即井水，以井水喻君子畜民，就是井卦的主旨，这一卦也可以说是《易经》中最生动的。井卦与升卦有相似之处，也在教人为善之道。当人们智足以达，力足以及时，何不广结善缘呢？尤其是领导者们，有过人的才能，过人的优越之处，当然也应该有过人的德行和素质。当今各行业间竞争日趋激烈，谁都难保某天会有有求于人之处，每一笔付出都是会有回报的。一来两往，很多朋友关系就建立起来了，彼此间可能会对各自的事业产生巨大的帮助。如果以消极的心态看，这是在说社会人的互相利用，如果从积极的角度看呢？我们不妨把这个现象说成是人与人间的互相帮助。因此，我们在一定意义上，可以把行善，帮

助他人看做一种投资。此外，领导者要有体恤下级的宽广胸怀，在和外界搞好关系时可不能忘了辛勤为你的事业奋斗的下属，更不应该轻视他们，如果没有下属的忠心付出，内部先乱了，那就不用谈什么对外的关系了。

### 事例：楚庄王设绝缨宴，得虎将终成大业

春秋时期，有五位特别杰出的君王，史称“春秋五霸”，楚国的庄王就是其中的一位。

楚庄王在位初时，终日饮酒作乐，不理政务，还在王宫门口竖起一个牌子，写着“进谏者斩”。大夫伍举不忍国家这样衰颓下去，于是他强行进宫以谜语的形式暗示庄王，但没有效果。后来大夫苏从忍不住了，他冲进宫苦谏。庄王被不惜牺牲生命也要为国家着想的苏从感动，突然振作起来。他果然成了伍举谜语中那只一鸣惊人的大鸟，楚国国力飞速上升。伍举、苏从等人被委以重任。还有一名叫做孙叔敖的贤士被他任为令尹，楚国多年练兵，击败名将斗越椒的叛军，随即和晋国开战。

在一次双方激战，楚军大胜后，庄王设宴与众将士庆祝，并命自己的宠妃跳舞，与众将斟酒。将士们打了胜仗又受到如此嘉奖，都开怀畅饮，大都喝得人事不知。突然火烛熄灭，待重燃烛火时，宠妃羞气交加地拿着一个盃缨

跑向庄王。原来刚才众将中有人趁黑暗想调戏宠妃，结果反被撤下了头盔上的红缨，有人说只要检查一下谁的头盔无缨，就可查出是谁胆大妄为了。众将一片死寂。只听庄王朗声说：“今日大家开心，多喝了些，做什么都是无心之失，请大家都把红缨摘下，我们今天这个‘绝缨宴’不醉不归。”众人一声欢呼，都摘下盔缨，更加开心地畅饮起来。宴会进行到很晚。

不久后，又是一场恶战，庄王的楚军遇到了大队晋军，形势危急。突见一将大喊一声，杀进晋军，连斩数人。他往来冲突多次，勇冠三军。晋军被这拼命死战的猛将震慑了，大溃而逃。楚军奇迹般地反败为胜。战后，庄王急召那将军，才知道他就是那日酒宴上调戏宠妃的人，楚庄王的大度让他保住了生命和名誉，于是在这危急关头他死战报恩。

在雄才大略的庄王的领导下，楚国越发强大。晋国终于不得不与楚签订了合约。从此，楚国成为天下新的霸主。当年的列国纷争早已随风而逝，然而一鸣惊人，饮马黄河的楚庄王和他的“绝缨会”却长存人们心中。



**评析：**学会革新，变通创新，培养意识，注意适度

革，简言之就是革新，所谓“穷则变，变则通。”人太固执，不通变革是很难进步的，特别是当一种机制已经明显落伍，影响到事业的发展进程时，不变就不行了。做人灵活变通，随时站在时代的风口浪尖是很必要的。领导者更要有这样的决断力和眼光。不仅要在自己头脑中长存“创新意识”，还要把它带到集体中去，培养整个集体的创新意识。在集体里有几个有创新思想、变革精神的人既增添了活力，有带来了快节奏，对事业的发展很有帮助。当然领导者在主持大局时还要谨记，这样的人不可过多，否则固然使新思潮汹涌，活点子不断，但同时也搅乱了整体思维，使集体散漫化。使容易的事变复杂，而且杂乱无章，

难理头绪。此外，对于有变革精神的热血年轻人，奉劝一句：别太张扬，学会自保。

### 事例：秦孝公意在振兴，卫商鞅变法强国

战国初期，秦国由于地处西陲，在政治、经济、文化各方面都比其他国家落后。魏国自李悝变法后，国力大盛，屡破秦国。到了秦孝公即位时，他认识到再不发奋图强，国家就危险了。他吸取了老敌手魏国的经验。大力搜罗人才，不计出身，唯才是举。

卫国人商鞅向来见解独到，本在魏国效力，但不被重用。他听了朋友的忠告，弃官远走。听到孝公招贤，于是前往投奔秦国，得到接见后，商鞅立刻搬出了自己的想法。他表示一个国家必须信赏必罚，鼓励耕战才能逐步强大起来。他希望能进行全面的变法革新。

秦孝公非常同意商鞅的主张，拜商鞅为左庶长，将变法之事全权委托。商鞅立刻开始改革，他怕老百姓不信任新法，以后不好操作，于是先叫人在都城的南门竖了一根木头，下令愿把此木扛至北门者，赏十两金。百姓看了这道指令，议论纷纷，非常困惑。商鞅知道老百姓心存疑虑，就把赏金提到五十两。围观者中终于有个人站出来，把木头扛起来搬到北门。商鞅立刻下令赏金。秦国震动。从此百

姓对商鞅的命令都不存怀疑，一经令出，立时照办。

商鞅见时机成熟，就把新法令公布了出去。新法中明确规定按军功封官职，剥夺贵族的特权，对农耕成绩出色的人重赏，废井田、开阡陌，实行县制。这一系列新法对秦国的发展起了重要作用。但商鞅的法令苛刻，惩罚刑法严酷，也为之后秦国世代暴政埋下了祸根。

秦国自从商鞅变法以后，农业实力和军事力量大大增强了。不久，秦国就转守为攻，大破韩、魏等国。但改革严重影响了王公贵族的利益，因此实行以来，批评不断。后来太子犯了法，商鞅坚持把太子的两个师傅公子虚和公孙贾割鼻、刺字。这样一来，包括太子在内的很多实权派都恨透了商鞅。秦孝公死后不久，商鞅就惨遭车裂之刑。

商鞅虽死，他的新法却得到了沿用。秦朝也因而越发强大，最终成为天下第一的强国。

50



**评析**：学会调配，再行加工，学通理念，用于自身

鼎在古代是一种烹饪的主要用具，因此鼎在这里的引申就是加工、调配。鼎卦的意思就是告诫居于上位者善加工、调剂，使集体常保青春活力，具有时代性和新鲜感。其实道理和革卦很相似，这里的针对性似乎更强，特别是针对事业的领头者来说的。领导应该主动开发创新，带头寻求适应集体更好发展的道路。放弃顽固的旧常规，顶住压力是很艰难的，但这就是在考验领导是否称职。一时心软或底气不足都会给图谋不轨的人更多的可乘之机，到时候革新不成反而招致祸患。鼎卦里面的道理就像烹饪一样。一道新菜的发明都来自对经典菜样的学习和后天的再加工，再创造。一味走常规路线是不会有突破的。所以领导者

们首先要学习先进的理念和优秀的技术，之后考察其是否适用于自己的事业。这一步就是非常重要的调菜阶段，只有菜料相合，口感才能纯正鲜美。最后一经确定，立刻实行，在雷厉风行中把一道融合了两重智慧的“好菜”端上来。

### 事例：南北朝分疆而治，孝文帝迁都汉化

在西晋灭亡后，天下大乱，前秦有过对北方短暂的统一，但随后消亡。终于北方的鲜卑族拓跋氏经过连年征战，统一了北方，建立了北魏。南方刘裕也建立了宋朝，后来又历经齐梁陈三朝。史称这段南北分治的时期为南北朝。

北魏到了孝文帝拓跋宏即位时，国家渐趋稳定。孝文帝从小喜欢接受新事物。他对汉族先进制度很欣赏，没有民族偏激情绪。此外冯太后的教育和改革更使他对汉化充满热情，深知汉族先进文化制度对强国的重要性，并着手实行了一些汉化政策。时间久了，孝文帝越发觉得都城平城太过偏远，不利于民族融合和较好地学习汉族先进文化。

公元493年，魏孝文帝突然宣布举兵南征齐国的命令。众臣一致反对。孝文帝大怒，退朝后，只留下了亲信大臣

拓跋澄，对他说明了迁都的重要性。他深知迁都会影响鲜卑贵族的利益，必会遭到大家反对，所以才定下“假意南征，实为迁都洛阳”的计划。拓跋澄是个有远见的人，他大力支持孝文帝的想法，还说这样的事只有圣明有见地的人才会做。

过了一年左右，孝文帝就倾全国精锐南征。等到大军来到了洛阳时已经疲惫不堪。孝文帝却不准休息。鲜卑贵族们却再也不想前进了，纷纷哀求停止南征。孝文帝见正中下怀，立刻说：“半途而废总不行啊，如不愿南征，就迁都洛阳吧，等时机成熟再南征。同意迁都的站左边，不同意的站右边。”众臣们觉得南征实在可怕，于是大都站到了左边。北魏迁都洛阳的事就这样成功了。随后，孝文帝与拓跋澄又耐心说服各地和守平城的官员，重新进行人事调动，国家很快得到了稳定。

迁都之后，孝文帝立刻开始着手改革鲜卑旧俗，全面接受汉文化。他号召大家学习汉族的先进技术和文化知识，着装上全国一律改穿汉装，语言上改通用的鲜卑语为汉语，改鲜卑姓氏为汉族姓氏，鼓励鲜卑人与汉人通婚，大力推进鲜卑贵族的土族化等。北魏在汉化的过程中国力大大提高，兼具了鲜卑民族的勇猛彪悍和汉族的礼仪文明。孝文帝的英明决断不仅促进了北魏实力的加强，更重要的是带来了民族大融合，为中华民族的发展起了重要的作用，他的英名也得以载入史册。

北魏孝文帝的汉化改革虽然效果显著，但还是遭到了顽固守旧势力的反对。北魏后世皇帝缺乏祖先的开拓精神，北魏皇族生活也越发糜烂奢华，最后终于分裂。

# 51



**评析**：高瞻远瞩，心如止水，敢于当先，法纪严明

震的意思是震慑。震卦告诉人们树立威信的重要性。作为领导者，威信是非常重要的，这关系到集体的团结性和纪律性。能使下属们听到命令后争先恐后赶着完成，这个领导才算是成功而有威信的。想达到这样的效果，要求也是很高的。领导者必须具备高瞻远瞩的策略，心如止水的冷静，身先士卒的干劲以及令行禁止的权威。高瞻远瞩的策略可以使领导时时洞察先机，看得远，走得远，使下属佩服；心如止水的冷静可以使领导不急不躁，稳如泰山，最大限度地避免风险，使下属信任；身先士卒的干劲使领导者具备敢于担当的气魄和愿为集体打头阵的勇猛，使下属感动；令行禁止的权威则使领导带队伍有章有法，让集



体充满战斗力，使下属敬畏。所以说这四点，特别是最后一点，直接决定了领导是否有威信和威严，是否足以震慑三军，能否带领集体走向成功，开创辉煌。

### 事例：训宫女以小见大，明法纪孙武将兵

春秋时期，我国出现了一位伟大的军事天才，他就是有“兵圣”之称的孙武。孙武通过多年的钻研和实践，形成了独特的军事思想。他将自己的思想著成一本兵法书。这就是被称为“兵经”的《孙子兵法》。

孙武本为齐人，在吴王阖闾招贤纳士时，带着自己的兵法赴吴国求仕。阖闾对他的兵法思想很满意，他对孙武说：“您的大作我看过了，不知实践效果如何呢？我想让您先从宫女们练起，不知可不可以？”孙武一口答应。于是他带着一百多名宫女来到演兵场，令吴王最宠爱的两个妃子做队长，分为两队，准备开始训练。

望着嬉笑玩闹的宫女们，孙武问：“你们知道前后左右吗？”众宫女都说知道。孙武又说：“那么听我的命令，我命令你们向哪个方位，你们就照做，行不行？”大家自然都答应。孙武继续说：“我将会三令五申，但如果你们还不照办，就要军法办事了。”见大家都答应了，他开始传令“左行”。不料宫女嘻嘻哈哈，觉得孙武一本正经的样子很滑

稽，笑作一团，根本没有照办。孙武朗声说：“命令不清，是我的错。”他又把这些规定重复了几次，然后再传令“左行”。结果宫女依旧乱成一团，嬉笑不停。孙武严肃地说：“以前你们不做，是我主将的责任。现在号令清楚，你们还不照办，就是你们的问题了。依法首先处罚队长！”于是他下令将两名宠妃斩首。在看台上的吴王大惊，赶紧传令：“我已经知道将军善于用兵啦，不要斩我的宠妃，否则我连饭都吃不下啊。”结果孙武回答说：“将在外，君命有所不受。我奉王命做主将，不能含糊。”立即斩了两个妃子，换人做队长，重新开练。这么一来，宫女们再不敢玩笑了，一个个谨从号令，不论前后起坐，都做得严整有序。

孙武练兵完毕，报告吴王说：“女兵训练完成，不论大王下什么命令，他们都会完成。”

吴王还在痛心两个宠妃的死，敷衍了两句说：“将军请休息吧，我不想再看了。”孙武叹道：“看来大王只是爱看我的书，不愿我发挥实战本事啊！”吴王阖闾到底是做大事的人，他听后立刻振作起来，封孙武为大将，将全军将士都交给他。

孙武训宫女的事情人尽皆知，谁都明白他治军严明，令出必行。于是他很快培养出了一支强大的吴军。后来，孙武与伍子胥联手，率吴军大破强大的楚国，使之几乎亡国，为吴国立下了大功。



**评析**：当止则止，学会克制，一念之间，佛魔两道

艮的意思是止。艮卦的核心思想就是教导人们学会克制。当一个人头脑不冷静时就是最危险的时候。也许一时的冲动就会酿成无法弥补的大错。所以做人要会克制，有时还要刻意提醒自己，保持冷静，千万别让“怒从心头起，恶向胆边生”。艮卦与讼卦、萃卦有类似之处，都是劝人能以宽广的胸怀包容别人。领导者更要向着这个方向努力，做个时时留心的有心人。这既是避免犯错的方法，也是对个人素质修养的提高。其实做与不做只在一念间，千万不能因小失大，把更重要的东西耽误在一时之气上。久居高位的人脾气最大，但如能明白“和为贵，忍为上”的**真**谛，也会倍受人们敬重。说不定，还会因此多几个生死相随的

好友呢。

### 事例：吕蒙大度容虎将，甘宁倾心以报效

三国时，东吴一向不缺乏人才，从周瑜到陆逊，一代代的名将为吴国筑起了坚固的长城，其中，文武双全的吕蒙可说是吴军众名将中的一位杰出代表。

吕蒙出身行伍之间，武艺不错，很小时就进入姐夫邓当的军队，作战时勇冠三军。后来，他得到孙权的特别赏识与提拔，成为孙吴阵营的一名主力战将，屡立大功。但孙权看出他恃勇少谋，就语重心长地告诫他，作战不能光靠勇猛，劝他多读书。吕蒙果然从此熟读各典籍和兵法，渐渐成长为文武兼备的人物，后来连鲁肃都对他刮目相看。

在鲁肃去世后，吴军的主将自然由吕蒙接替，在他手下有一名称做甘宁的虎将。甘宁是水贼出身，少时胡作非为，后来痛改前非，为孙氏效力时，功勋卓著。他武艺高强，也有计谋，曾面对数倍之敌谈笑自若，足见胆识超凡。面对这个江湖气很重的下属，吕蒙总是尽可能的容忍他的过失。

一次，甘宁家的厨子犯了错，逃到吕蒙家。甘宁追至，向吕蒙担保不会处死他，吕蒙才将厨子还给他。结果等甘宁回到自己的船上，立刻开弓射死了厨子。吕蒙这次真火

了，他发动战船要去进攻甘宁，甘宁却躺在船上，一动不动。吕蒙的母亲劝说吕蒙不可因私怨杀人，否则既犯法，又对不起孙权。吕蒙当即醒悟，于是跑到甘宁船上，拉着他说：“老母想请你吃饭呢。”甘宁流泪道：“我真是对不起您。”于是两人来到吕蒙家，欢宴一天。从此，甘宁对吕蒙更是尽心辅助，助他立下不少功劳。

江湖出身的甘宁毕竟脾气暴躁了些，时有忤逆孙权指令的情况。每当孙权恼怒欲惩罚甘宁时，吕蒙都会跑去劝解说：“现在战事繁忙，怎么少得了甘宁这样的虎将呢？他虽然脾气不好，但应当予以容忍啊。”孙权大为赞赏。就这样，甘宁与吕蒙并肩合作，辅佐孙权。在曹操大军东征时，也正是他二人的努力使曹操不胜而返。

**评析**：稳中求胜，充分准备，不贪小利，孕育生机

渐卦意在阐释事物发展的规律是渐进的。要循序渐进，步步为营，从而稳中求胜。许多事并非一朝一夕所能完成。正所谓“冰冻三尺，非一日之寒。”做人应该学会找窍门，找捷径，但根本上还是要一步一个脚印，学扎实，走扎实。这个道理可以说适用于任何人。特别是团队的领导者，更要学会在沉寂中、枯燥中坚守信念，缓步前进，打好牢靠的基础，做好充足的准备。人们无不希望能在最短的时间里最快地见效。但保量的前提应该是保质，求快的前提应该是求好。所以说“磨刀不误砍柴工”，何不等万事俱备再出手呢？到时候才真可以说是事半功倍啊！眼光放长远，勿贪小利，当图远利。这才算是优秀的领导。当然，渐卦

并不是说缓慢前进，而是在慢中孕育生机和杀招。

事例：朱元璋先安后方，一朝起荡平群雄

元朝统一中国后，将天下人划分四等，过强的等级观和严重的民族歧视愈演愈烈，终于在元顺帝年间，大规模的农民起义爆发。定远人郭子兴的义军就是其中的一支。义军以红巾裹头，所以又称“红巾军”。

出身农民家庭的朱元璋，从小贫寒，做过和尚，放过牛的他有着超乎常人的坚韧和执着。他投奔郭子兴后，屡立战功。郭子兴非常器重和信任他，并将义女许配给他。郭子兴病死后，朱元璋立刻成为军队的最高领导。他广招良才，得到刘基、常遇春、徐达等文武豪杰的支持。不久，朱元璋率军南渡长江，攻占采石、太平等地，于公元 1356 年占领集庆，改名为应天府，实力日益强大。

朱元璋是个有远见的人，他没有被连续的胜利冲昏头脑，而是认真分析了形势。他发现自己的领土、军力以及粮草都显不足，以应天为中心的地盘更是受到其他势力的包夹。因此朱元璋将野心暂时放下，召集部下进行下一步军事计划的设计。谋士朱升在这时提出了“高筑墙，广积粮，缓称王”的建议，他认为应该首先加强应天根据地的建设，使之成为足以供给全军的大后方。此外不断扩充兵

力，巩固后方军事，训练出能连续作战的军队，再广积粮草，大力发展农业生产。在外交上，由于四面受敌，朱升建议，不要急于称王，尽量在发展阶段缓和和周边势力的矛盾。

朱元璋对“高筑墙，广积粮，缓称王”建议非常赞成，他也深知，没有足够的积累，是无法面对后面的艰巨挑战的。于是他依计而行。经过几年努力，逐步巩固和发展了自己的根据地，军粮兵马俱足。公元1360年，朱元璋趁劲敌陈友谅进攻失败时，大举开始反击，由于有了足够的积蓄，朱军屡战屡胜，几年间，先后消灭陈友谅、张士诚等势力，基本稳定南方。随即，朱元璋出兵北伐灭元，终于统一天下，于应天府称帝，建立明朝。



## 54

## 归妹

**评析**：顾全大局，不可冲动，看清实质，小心表象

归妹的意思是少女出嫁，归妹卦以此为喻，说明了做人行事时机未到，切勿轻举妄动。到了事情阴阳相合，顺应规律的时候才是应该出手之时。作为一名领导者，更应顾全大局，不是万无一失，不要轻易押宝在能决定命运的事上。做人要有冒险精神，但也要适时，顺势。君子有所为有所不为。当自己实力强大时反而要特别谨慎，千万不要在小河沟里翻船。因为实力占优并不意味着成功，成功的先决条件有很多。只有全面分析，明白时机确成熟，时一切才可以在顺水推舟中得到完美的解决。表面的东西很多是虚妄的，强大和虚弱随时可能转化。事物本身就是矛盾而多变的。当局者迷，旁观者清，多听听理智的声音，

浮躁的心才会静下来。

### 事例：轻率苻坚遭惨败，团结晋军寡胜众

东晋时，北方被雄才大略的前秦皇帝苻坚统一。前秦地方辽阔，兵精粮足。胸怀大志的苻坚时时不忘一统天下之事。他的军师王猛助其扫平北方后就去世了，临终曾遗言：“不可轻易南下伐晋。”到了这时，苻坚早已将之抛之脑后，于是他召开大会，商议出兵之事。

一群擅长谄媚的官员在这时一涌而出，大家七嘴八舌，说什么东晋偏安，陛下亲征则可一战而胜。只有权翼、石越两人站出来说：“东晋虽然偏安一隅，但有长江天然屏障，文武人才众多，而且国内安定，万众一心，不可轻举妄动。”苻坚大怒，不由分说，执意出兵。他带足八十万大军，号称百万，浩浩荡荡杀奔江东。

东晋立刻派出谢安、桓冲等将出征。谢安向来有威望，他先是团结三军，之后以其弟谢石为主将，其侄谢玄为先锋，总领八万多军马，赶到淝水边的军事要冲寿阳城，准备顽抗强敌。另一方面，前秦大军战线拉得太长，先锋和后队差出一大段距离。苻坚急于速胜，竟不等后面人马赶到，先行出击，拿下了寿阳城。谢玄的晋军退居洛涧，伺机反扑。

正在晋军众将苦恼之时，闻报苻坚派人来劝降了。众将一看，来劝降的竟是原晋军将领朱序。朱序解释当年自己兵败被俘，不得已投降，其实一直等着机会赎罪。于是他把前秦的军事情报悉数回报给了晋军，并劝他们趁前秦主力未到迅速出击，歼灭其先锋队。自己回去后也会随时配合晋军的行动。

谢石立刻派猛将刘牢之率战力出众的北府军奇袭洛涧秦营，大破敌人，谢石挥军追击，杀到寿阳城下八公山驻营。苻坚心里慌了，他登上城望向八公山，见到山上的树木都当成是晋军士兵，吓出一身汗来，秦军士气大大下降。回去后他就收到谢石的信，希望与他决战，但要求秦军后撤一点，以便作战。苻坚正想把晋军消灭在淝水里，于是答应了。

到了决战之日，秦军刚一退，晋军就在谢玄的率领下，突然发动猛攻。朱序趁机在秦军后营大叫：“秦军败了。”这样一来，本就士气低迷的前秦兵士一哄而散，各自逃命。苻坚的弟弟苻融是员猛将，但他阻挡不住逃窜的秦军，竟被撞下马来死于乱军中。苻坚带箭伤拼命逃走，结果回国不久就被叛军杀了。盛极一时的前秦迅速覆灭，北方又陷入军阀混战的局面。苻坚的轻举妄动，不合时机，不辨形势终于使他遭受了毁灭性的打击。



**评析**：展示愿景，保住成果，抗拒虚浮，笑到最后

丰有丰收之意。丰卦尽展一片盛大之景。在万事俱备，德足以服众，才足以胜任之时，就是领袖群雄的时候了。当然，丰卦不仅是我们憧憬美好的愿景，教导领导者要适时开启愿景，给大家最后冲刺的动力，更重要的是暗示了人们应该看到繁荣表象背后的东西。丰卦警示我们“月有阴晴圆缺”，要保得住基本到手的成果，才是真英雄。不要像归妹卦中警告的那样，不合时宜，得意太早，终归会前功尽弃。要随时当心“亢龙有悔”的道理。能在名利才色面前守持不乱，那后福也就不远了。人生中很多东西在一瞬间都可能转变，因此无论何时都应该保持小心。事业的成败关键要看领导能不能不骄不躁，始终泰然面对一切得

失。“笑到最后，才是笑得最好”这个道理，说着容易，做着难啊！

事例：约法三章取民心，刘邦沉稳得天下

秦朝末年，爆发了大规模的农民起义。领头人陈胜虽然很快以失败告终，但列国诸侯却趁机纷纷起兵，其中，拥立楚王的项羽和刘邦是最有本事的两位。他们各自团聚了一些精英，形成了两大集团。

就在项羽指挥巨鹿之战，全歼秦军主力时，精明的刘邦率领另一路大军攻向秦朝老巢咸阳，在距城几十里的霸上驻军。刚杀了奸臣赵高的秦王子婴在仅过了一个月的安稳日子后就被迫向刘邦投降了。秦王朝仅仅存在了十五年。刘邦进咸阳后，看到的是繁华的宫殿，成山的金银和如云的美女。本是江湖混混出身的他陶醉了。是自己推翻了秦朝，本该在豪华的王宫里尽情享受一番，但他的部将樊哙和谋士张良在这时及时站了出来，劝他别图一时之快，如果继续享乐，则与暴秦无异了。失掉了人心，离失败就不远了。

刘邦不愧是成大事的人，他立刻虚心接受了意见，下令严加保护秦王宫，命一支部队看守城中宝库，自己率军退出城外，回到霸上军营里。不久，刘邦又把关中各县父老、豪杰召集起来，宣布：“秦朝的严刑苛法，劳民伤财，现在

全部废除。”此后与众人约法三章，即：杀人者要偿命，伤人者要抵罪，盗窃者定罪！父老、豪杰们大为欣喜，纷纷表示拥护这三项法律。刘邦见人心渐渐投向自己，立刻不失时机地加大宣传力度并切实为民服务，由于坚决执行约法三章。百姓们对刘邦的不骄不奢非常赞服，又为他的爱民如子感动，自发地为刘邦的军队服务。就这样，刘邦得到了关中百姓的高度信任和支持，所谓得民心者得天下，刘邦最终正是在民心向背上占据了主动，一举消灭了项羽，一统天下。

**评析**：客行惟慎，见机行事，摆低姿态，适时出手

旅就是旅行的意思。旅卦的意义在字面上就已经显而易见。为人身处客地时，小心谨慎，凡事多思慎行才是上之上策。人在社会中，免不了身不由己的无奈，免不了被讽刺轻视的悲哀，免不了无端受制于人的痛苦。但当自己实力处于下风时，千万不可强出风头，只有一面在沉默中苦干，积蓄自己的力量，团结一切可团结的人，稳住本属于自己团队的同志。一面见机行事，尽量抓住机会，这样才会有反客为主的一天。吃不得亏，抹不开面子的领导分不清场合，辨不明形势，后悔时恐怕大势已去了。因此在必要时摆出低姿态，这样的人往往不会被人嫉恨。低姿态不是无作为，而是大智慧。人在异乡，身居客位，切

不可冒失。强宾不压主，强龙不敌地头蛇。这个道理正与明夷卦相类似。当然，一切要适度。该出手时也别犹豫，谨慎过头可就变成懦弱了。

事例：数十年流亡艰苦，终得志重耳扬威

春秋时，晋国惠公在位时，朝廷混乱。惠公为了讨好宠爱的妃子骊姬，立她的生子为嗣，竟追杀起自己的其他几个儿子。素有贤名的公子重耳在一批忠义之士的帮助下好不容易逃出晋国，开始了漫长的流亡生涯。

重耳先是住在狄国避难，勤恳谦恭的重耳很得狄人的欣赏。经历十二年的稳定生活后，他的部下狐毛、狐偃兄弟收到父亲狐突的信，得知有人将谋刺重耳的消息。由于情况紧急，重耳东西都不顾整理，带着部下拼命逃向齐国。

一路上，重耳由于没有干粮，只得靠沿路乞讨为生。一次，重耳一行向一伙农夫乞食。农夫们极其傲慢，竟捧来一大块泥土说：“吃这个吧。”重耳气得想打人，狐偃赶紧说了句：“老百姓送给我们泥土是好兆头，得土意味着得国啊！”

好不容易到了齐国，齐桓公早听说重耳德才兼备，招待非常周到，还把本家的一个女子齐姜嫁给重耳。重耳在齐国住了七年。但随着齐桓公死去，齐国诸子争位，国家混乱。



大家开始商量离开齐国。但重耳迷恋齐姜，觉得生活很安定，不想走。最后深明大义的齐姜与狐偃设计把他灌醉，乘夜将他拉出城去，重耳醒后大家已经逃出很远了。他气急败坏，无可奈何。

众人辗转到了楚国，楚成王用招待国君的礼节招待他。而楚成王待重耳越恭敬，重耳就越谦虚有礼，但此时他一心想着早日回国。一天，楚成王问重耳道：“你若回到晋国，怎样回报我呢？”重耳说：“您什么都不缺，我真不知道用什么报答您。如能回国，我只有尽力与楚国和睦相处，如果不得不战，我会令晋军退避三舍，来答谢您的恩情。”楚王对他的话很欣赏。不久，秦穆公派人送信，表示愿助其回国。听了楚王汇报的消息，重耳压住狂喜，说不愿去秦国。楚成王很感动，立刻与秦联络，促成此事。

重耳到达秦国，秦穆公热情接待，亲自率兵送重耳回国。秦军一路势如破竹，晋人非常敬重重耳，他轻而易举就推翻了昏聩的晋怀公，即位为晋文公。重耳从四十三岁起逃难，至即位时已有六十二岁。重耳的谨慎和坚韧终于等来了属于他的时代。他也被后人称为春秋五霸之一。



**评析：**上下齐心，营造氛围，柔顺适度，勿失魄力

巽的意思是顺从，巽卦提倡的是一种上下齐心的状态。一个团队，有了时常能拿出实际行动证明自己的领导，对上级发自内心顺从并敬重的部下，才能更好地发挥战斗力。在这里的顺从，更应该把它看成一种秩序，一种状态。优秀的领导应该时时不忘通过自己的言谈、魅力、成绩，保护或营造这种和谐的状态。收放自如，能屈能伸，以一种“太极”的精神面对一切。但此外，巽卦更加重点提醒人们的是，过分的谦卑会使人失去霸气和魄力，而不论是什么位置，什么身份的人，都不可以失去这些素质。这个度是要好好把握的。像“六三”、“上九”的情况，一旦发生，后悔也没用了。

### 事例：善纳百川孟德兴，一味退让韩馥亡

东汉末年，各地刺史、太守纷纷借朝廷不振之机发展自己的势力。特别是中原地区，有着冀州牧韩馥、渤海太守袁绍、北平太守公孙瓒以及奋武将军曹操等。

论官位，韩馥在当时是最高的几位之一，但他性格懦弱，不喜欢争执。袁绍野心很大，他看出了韩馥的弱点，在韩馥被公孙瓒打败时，趁机派人劝说：“现在公孙瓒势头很猛，冀州可说是块宝地。如果袁公也有意进取冀州，那您恐怕就没有立足之地了。不如把冀州让给袁公，这样您既得贤名，而且冀州也安稳了，岂不两全其美？”韩馥部下耿武、李厉等人劝道：“袁绍不过一支孤军，还要靠我们补给，冀州雄兵百万，粮食十年也吃不完。怎么反而要把这样的资本根基献给别人呢？”从事赵浮等人更是主张干脆出兵进攻袁绍。但韩馥胆小怕事，不敢打硬仗，竟然不听众人的话，说：“我才能低微，本来又是袁家的老部下，不如让贤吧。”就这样，袁绍不战而夺冀州。不听人劝的韩馥后来处处受气，不时遭到排挤，后来他自己心理崩溃，竟以为快要被谋害而自杀了。

与此同时，官位、声望都远不及韩馥等人的曹操一面精心设计战略，一面招揽人才。著名的智士郭嘉、荀攸等都

放弃了看似更有前途的势力而投奔了他。曹操的战略眼光和谈吐作风感染着每一个人。这些平时自恃才高的谋士们都打心里佩服地说：“这真是值得我效忠的主人啊！”在这一批一心效忠的部下的辅佐下，曹操的势力日益壮大。“挟天子以令诸侯”这一为曹操带来厚利的战略思想就是他的智囊团的智慧结晶。曹操立刻同意并妥善履行。而君臣间猜疑不断的袁氏集团就坐失了这个良机。

两个同时代的领导，基础差距何其大，而结局却令人大跌眼镜。可见，领导的能力足以决定团队的命运。

58



**评析：**追求协调，平等诚信，增进亲和，与众偕乐

兑的意思是欢欣、快乐。乐的最高境界应该是物我合一，当人与人、人与自然都能协调发展而不受拘束时，还有什么更令人快乐呢？“兑”也是在展现“大同”的理想社会。实现这一理想，要无数代人孜孜不倦的拼搏。兑卦中还提出了一些如何得到欢乐的方法，即平等待人，诚信为先。特别是对于居于上位的人，如能时刻牢记这点，一定会使自己的人格魅力大幅度增加，从同等位置的人中脱颖而出。人的心里其实都有一种等级观，但人人都希望社会能公平、诚信，弱者能不受欺负，强者能平易近人。掌握人们这一基本心理，将自己的真诚和友善带给每一个人，怎么可能不被大众认可呢？这样为人低调，与下级能亲近

地打成一片的领导不正是人们所向往的吗？记住，亲和力和练成的，花钱买不来。

#### 事例：贤文侯礼贤下士，小见大诚信治国

战国初年，新兴的魏国在魏文侯魏斯的领导下，蒸蒸日上。文侯为人礼贤下士，唯才是举，而且做人和善守信，从不摆君王高高在上的架子，因此流传下许多佳话。

一次，魏文侯听说在僻静的小巷子里住着一位贤士叫段干木，立刻躬亲前往，希望能见他一面。但他的车马一到，段干木听到声音就翻墙跑了。文侯丝毫不在意对方的无礼，反而又多次登门求教，无奈段干木就是不肯出来相见。文侯每每经过段干木家时，都要恭敬地从车上站起来，仰望段干木在不在家。连他的车夫都看不下去了。魏文侯却说：“段干木先生这种不趋炎附势，巴结权贵的高风亮节真叫我佩服啊。”后来，文侯舍弃了车马、随从，扮作寻常百姓步行到了段干木家，总算见到了这位大贤。段干木为魏文侯的真诚和谦恭感动了，尽全力给魏文侯出谋划策。由于他坚持不当官，文侯就拜他为师，经常去看望他并虚心求教。百姓们听说此事，对文侯的为人赞赏不已。不久，像吴起、李悝、乐羊等文武英杰都先后赶来投奔到文侯麾下。

又一次，魏文侯与掌管山泽园圃和田猎的官员（那时又叫虞人）约定，准备一起去附近山上打猎。等到了约定的日子，天降大雨，魏文侯在宫中设宴。他与群臣谈笑风生，君臣都开怀畅饮，宴会气氛非常好。正在大家边饮酒边欣赏着优美的舞蹈表演时，突然文侯想起了今天是他与虞人约定打猎的日子。立刻宣布暂停酒宴，令人备好车马弓箭，准备出发赴约。

众臣大惑不解，都劝道：“今天饮酒正在兴头，天又正下着雨，主公您这时要到哪里去啊？”文侯说：“我一时糊涂，刚才忽然想起来一件重要的事。今天是我与虞人约定去打猎的日子。有约在先，难道我可以因为天降大雨，饮酒开心就不守诺赴约吗？”说完，魏文侯便冒雨出宫寻访虞人去了。虞人见到冒雨赶来的魏文侯，感动莫名。群臣也无不在这位贤明的君王发自内心的感佩。

就这样，君臣一心的魏国很快走上了强国之路。魏国在战国初年是天下第一强国，与文侯的努力是分不开的。

**评析**：协调合作，齐心求进，不可失控，离心必败

涣的意思是涣散。所谓分久必合，合久必分。这是历史发展的必然趋势，也是事物发展的必然规律。作为一个优秀的集体，必须具备分散可各挡一面的单兵作战能力，聚合可使力量得到集中发挥的协调合作能力。有了这样的队伍，就不愁事业不能蒸蒸日上。而作为集体核心的领导者，任务就是使各方面力量得到协调，巩固团结好集体。领导学其实就是管理学，一个成功的领导敢于放手给部下，“疑人不用，用人不疑”，但同时又能控制住部下使之不会自顾自，而是心甘情愿地为同一个目标努力，贡献出自己的全部力量。所谓“祸患常积于忽微”，如果太过放任，集体就会涣散。每个人都有自己的骄傲，谁愿甘心效力于一



个没有前途的团体呢？因此，领导一定要有硬手腕，坚定不移地把好关，千万不要让下属们因为涣散懈怠而生二心。

### 事例：分封制堪称双刃，周王室无能失国

在我国夏、商、周三朝时，一直奉行着分封制。这项制度的设想是为了保护王朝的统治不动摇。自夏朝建立开始，近千年间，经过沿袭和不断发展，到了西周的时候达到了顶峰。

西周的建立者武王姬发将自己的兄弟和开国功臣以及一些前朝贵族纷纷封为诸侯王，诸侯共分公、侯、伯、子、男五等，享有很高的权利和地位。当然，这些得到如此殊荣的诸侯王也必然要履行世代追随周王室的义务，谨遵中央指示，适时进贡，随王室并肩战斗。西周在武王后出现过短暂的动乱，多亏鲁国国君周公辅政，才使得王室走上继续发展的正道。周公为巩固基业，又进行了大规模的分封，因此，西周时先后建立了数百个诸侯国。

由于周代礼仪宗法制已颇具规模，严格区分嫡庶长幼、上下尊卑，并强调等级严明的君臣关系，分封制使诸侯国很好地履行了自己的职责和义务，在几百年间很好地维护了周王室的统治。西周的“成康之治”也离不开众诸侯与中央的高度配合。

但随着周王室三代中出了厉王、幽王这两个罕见的昏君，周朝的统治已走到了尽头。异民族狄人的入侵宣告了西周的灭亡。周幽王还留下了“烽火戏诸侯”的传说。周平王虽然靠这些祖先分封的诸侯王恢复了江山，但王室走向衰微已成了不争的事实。历史进入到了春秋战国时期，分封制逐步走向瓦解。这里很重要的原因是周王室再也没出现过一個强有力的领袖，致使诸侯间的秩序开始混乱。人们对这个要靠大家养活的“核心”失去了信心，因此才开始产生离心。特别是郑国公然与王室开战并箭伤周王，足以宣告了周王室的彻底衰落。起初，还有齐桓公为实现自己的远大目标，一度“尊王攘夷”，给足王室权威和面子，但随着诸侯国势力的不断强大，再没人理会什么周天子。到了战国时期，天下的中心更是转向了以秦为首的“七雄”。

由于王室的无能，一度成为保命伞的分封制终于导致了天下大乱，成了促进新王朝兴起的催化剂。可见，能不能用好双刃剑，关键要看用剑之人。

**评析**：学会节制，适当克制，不可纵欲，留有余地

节自然指的是节约、节制。节卦阐释的又是适度原则。凡事应有节制，这是要我们学会控制。铺张浪费和挥霍无度是对自己的不负责任。所谓“无欲则刚”，但圣人罕有，常人皆有欲。有欲无碍，但无度则有害。纵欲而为，痴狂于自己所沉迷的东西会演变成一种畸形的执着，可能会对自己的身心健康以及事业发展产生巨大的危害。因此，做人因该有自制力，特别是领导者，肩负着集体的重托，随时会面对挑战，因此更要处处小心，收敛起自己的喜好。不要觉得这是“苦行僧”的生活，因为这并不是强迫你做什么禁欲者，只是凡事适度即可。就算失去一时的享乐得到的却是太平吉祥，这值得。 智勇多困于所溺”，聪明

人应分清主次，深明利害。此外，节卦还在警示我们做人要学会留余地。节制不就是一种给自己留余地吗？凡事不可太尽。事情太尽，也就难以持久，恐有所失了。

### 事例：隋炀帝享乐无度，亡家国乐极生悲

隋朝的开国皇帝杨坚堪称一代明君，他在位时，开创了“开皇之治”的伟业，但他竟被二儿子杨广杀害。杨广是为隋炀帝，他这个人才智高明，深通权谋，很有政治手腕。但他心肠歹毒，为人残忍，他通过弑父杀兄的方式即位后，也许是觉得长久以来的伪装太苦了，开始疯狂地放纵起自己的奢华和色欲。

杨广是个典型的享乐主义者，尤其对大排场的奢华生活很感兴趣，他刚即位就开始在洛阳建造一座新的都城，又称东都，以方便自己游玩赏乐。官员们为了迎合隋炀帝追求奢侈的心理，大肆铺张浪费，动用了大量的人力、物力、财力。前后征发数百万人做苦工，不分昼夜地苦干。众人还特意兴修“西苑”，该园里人工设备与自然景致搭配相映成趣，占据了几百里的土地。杨广在享乐时自然是赞不绝口，喜不自胜。但他肯定没有想过，如此绝妙的“东都”里饱含着多少劳动人民的汗水和鲜血，多少孤儿寡妇泪。

在建造东都的同一年，杨广还开始在南方兴建运河工程。杨广调集了大批百姓，从洛阳西苑开凿“通济渠”到淮南的山阳，把从山阳到江都古运河“邗沟”疏通。此后，又兴修了“永济渠”和“江南河”。从永济渠到江南河，四条运河直贯南北，形成了一条全长四千里的大运河。这些严重劳民伤财的工程目的只是为了方便这位炀帝游玩。炀帝在游江南时，为了显示出豪华，特意摆开了“龙舟大队”。整个江面一片龙舟，极其繁华盛大，堪称一大景观。

有好景岂能无美食、美女相衬？以“风流天子”自居的炀帝觉得还不尽兴，他强迫江南的百姓进献美食，又下令广征美女入宫，无数人家被害得倾家荡产，妻离子散。酷爱玩乐的隋炀帝年年出巡，每次必定大兴土木。长久下来，无休止的劳役和苛政重税，已经把百姓逼到了崩溃的边缘。

终于，在好大喜功的炀帝兵败高丽后，走投无路的人民又燃起了起义的烟火。朝内大臣们也蠢蠢欲动。杨广似乎知道自己的末日即将来到，常常摸着头说：“这个头不知由谁来砍？”他最终被迫自杀。以杨广的能力，开创一番大业不在话下，但他沉迷于喜好的事物无法自拔，又将这些“爱好”愈演愈烈，加之于天下人身上。他的灭亡是必然的。

## 61 中孚

**评析：**恪守笃诚，一诺千金，信义当先，勿失美德

中孚卦意在阐明笃诚信义之道。当今社会中，过多的名利引诱着人们迷失自我。贪欲过盛或急功近利的人们在现实和功利面前往往失去了最纯粹最传统的东西。因此在近几年里，一些有觉悟的人开始警醒，诚信一词的呼声渐高。国家和社会呼吁人们正视一些必须面对的问题。高呼“待人以诚，许诺以信”的回归，就算从功利角度出发也是为长远发展开拓渠道，增添人脉，百利无一害。而回到本质上说，诚信其实是我们祖先的光荣传统，是应该自觉继承的。如今却不得不靠呼吁来引起人们重视，从这一方面看，社会到底是进步还是退步呢？领导者要高瞻远瞩，做大事业没有远见是不行的。特别是当今社会，诚信守诺已经逐

渐重获人们的重视，领导者更不能被小便宜蒙蔽，失掉了这些纯粹的美德，就失掉了可能会有更多的机会。一步走失，就可能把集体带进死胡同。

事例：孙伯符知人善任，太史慈一诺千金

东汉末年，群雄割据。江东的孙坚战死后，他的儿子孙策暂时屈居在袁术手下，实则等待机会，实现其父的遗志。孙策为袁术屡立大功，深得信任。

不久，江东的刘繇势力发展起来，出兵进攻孙策的舅父吴景，孙策家眷全在吴景驻守的丹阳，他心急如焚，想办法说服了袁术，得到几千人马前往救援。孙策能征善战，又大胆用人，江东的人才大多投奔了他，因此孙军一战解了丹阳之围。极有抱负的孙策立刻将旗帜指向了整个江东，他首先向刘繇发起进攻。

刘繇手下有一勇将叫太史慈，他为人颇为侠义风范，曾经为报恩在北海救了孔融，投到刘繇帐下却得不到重用。一次，孙策和几个手下轻骑出巡，太史慈得不到支持，只带一骑与孙策在神亭交锋，不分胜负。但无能的刘繇怎么是孙策的对手？孙策很快击败了刘繇的大军，太史慈独身跑到泾县率山越人顽抗，后来还是被活捉了。

孙策亲自为太史慈松绑，对他说：“还记得神亭大战的

情景吗？如果我被你捉了会怎样呢？”太史慈说：“那可不一定啊。”孙策大笑，郑重地说：“我早仰慕你的忠勇，我的事业，从此和你一起开创。”

太史慈对孙策的信任很感激，他在席间说：“现在我军新破，士卒离心，我还有部队没带过来，希望您能让我回去收编人马，这样有利于今后向南攻略。”众将都不以为然，孙策却连连称是，当即同意，并与太史慈约好次日正午在辕门见面。众人都说：“太史慈不会回来了。”孙策却道：“我看太史慈是信义之人，不会背叛我的。”

第二日，孙策在辕门树立了一支木杆，看看阳光已指到正午了，远方一将拍马带一支军队赶来。正是太史慈。孙策大笑着迎接。众将对太史慈的一诺千金和孙策的知人都佩服不已。后来，太史慈为孙策平定江东立下了汗马功劳。



## 62 小过

评析：谨小慎微，不可招摇，首求安全，再图发展

小过就是稍有过度。事物发展，盛衰有数。于弱小时应该委曲求全，积蓄力量，不能总想着速成，因为这不现实，于强大时也要小心谨慎，巩固根基，不可炫耀张狂，因为这太招摇。为人处事要学会在关键处硬气一些，在一些细枝末节上，一努力就可以收获较好的结果，多花些功夫，也许会得到更好的效果。在大的问题上更是一定要谨慎，尤其是领导者，一举一动都在人们眼中，因而对于自己的行动言谈要注意，再注意。哪怕谨慎得稍有过度也无害于大局。首先求得安全，其次才是发展。做事应尽可能地降低风险度。人要进步，很重要的一条是能听意见。如果刚愎自用，就算能力再优秀也难免会有疏漏。如“九三”。

“上六”等情况，都是在警示人们小心提防，不可粗枝大叶。

事例：诸葛恪恃才傲物，不设防亡家灭族

三国时东吴有一位名臣叫诸葛瑾，他为人老实诚恳，待人谦和有礼。一次，孙权曾拿他的长脸取笑，将一头驴脸上写了诸葛瑾的名字。正在他万分尴尬之时，他的儿子诸葛恪站出来，在驴脸上又加了两个字“之驴”。满朝文武为之叫好，以为人才。孙权也对小诸葛恪大加赞赏。惟有诸葛瑾对儿子很不满，以为其恃才傲物，招摇而不通收敛，甚至预感以后家族会不能保全。

诸葛瑾死后，诸葛恪果然得到重用。他官封太傅，有拥立孙亮登基之功。魏军趁孙权新丧之时攻吴。诸葛恪指挥众将迎击，击败魏军。但好大喜功的他随后不顾众人劝阻，下令反攻魏国，结果损兵折将，大败而回。他不思自省，反而推卸责任给部将。他仗着自己地位高而随意妄为，还命心腹把持御林军，简直权倾朝野。众官员敢怒而不敢言。

对于功高震主又飞扬跋扈，不积善行的诸葛恪兵败后仍然指手画脚，皇帝孙亮都记恨在心。一天，一向受诸葛恪欺负的大臣孙峻、滕胤求见孙亮，君臣商议了暗杀他的计划。正在家养病的诸葛恪在不久后就被召进宫。

诸葛恪总算有些警觉，他带上宝剑，并从自家带酒。但为时已晚，当他把酒畅饮时，孙峻等人突然杀出，一刀砍下了他的头。众将杀出，将诸葛恪一家老小尽皆斩首。若非当年诸葛瑾次子寄居蜀汉，几乎真遭灭门。诸葛恪聪明过人，远胜其父，然而他性情残暴好杀戮，又不通自保之术，终于导致了他的悲惨结局。

**评析**：得意适度，不可忘形，保持警惕，从零开始

既济的意思是诸事已成。既济卦旨在告诉人们事情成功之时应该注意的问题。诸事皆济时没有人会不开心，但开心的时候千万别得意忘形。成功之时往往也是最危险的时候。集体上下都会把警惕心降到最低。这时自己的轻松懈怠和疏忽大意随时都可能招致祸乱，更不要说敌对方的暗算和阴谋了。有追求的领导应该永远看着前方，争取又一个事业上的高峰，因为奋斗是无止境的。在成功面前，要摆平心态，当适度的庆祝之后，应该明白还有很多新的问题在前面。现在的成功只是阶段性的成果，一切要从零开始。领导是榜样，是旗帜。如果领头的都沉溺于享乐，还有什么资格要求下属做这做那呢？相对地，如果上级在

成功时最早收敛起情绪，开始步入正轨，准备迎接又一个挑战，那么下级也会在钦佩之余，尽快投入到新任务中去。

### 事例：能征善战李自成，一朝懈怠万事空

明朝末年，朝廷昏庸无能，百姓民不聊生，终于爆发了大规模的农民起义。其中有闯王之称的李自成以其过人的胆略很快将势力发展壮大，成为义军大潮中的领袖。

李自成家境贫寒，曾做过牧羊童。他善于骑射，作风骁勇。明末，李自成率众投靠农民军首领高迎祥，号称“闯将”，屡破明军。在高迎祥被捕遭斩后，李自成自然地登上一线，被推为“闯王”。他率众攻陷陕西一带，随即南下，屡败明军。他也曾受过大挫，军马折损大半，但百折不挠的他后来又与西川张献忠合作，连下数城，带领数十万大军，以牛金星、宋献策、李岩、刘宗敏等人为主要谋士武将，卷土重来。李自成善听意见，实行均田免赋的政策，因而得到百姓拥护。数年间，李自成又攻克荆州一带，打出“三年不征，一民不杀”的口号，民心大振。他适时建立大顺政权，称大元帅。随后先取关中，由西向东，直取北京。沿途基本扫除明军主力，确定国号大顺，自称“大顺王”。李自成大军破北京城后，崇祯帝朱由检自缢。

李自成进入北京时，得到了广大人民群众的支持。他渐渐失

去了吃苦耐劳的斗争精神，开始走向享乐奢华的生活。他的部将也开始放纵起来。当时被百姓唱着歌谣迎接的“不纳粮”的闯王很快堕落为无异于明朝皇帝的昏君。他一面招降在当时手握重兵的明总兵吴三桂，一面关押了吴三桂的父亲，将其妻赐予部下，使吴三桂开山海关，向清军投降。李自成亲征，被吴三桂和清摄政王多尔衮联兵击败。退回北京后，李自成感到形势危险，他仓促称帝后，次日就离京逃走，但起义军纪律已坏，民心已失，李自成退到九宫山一带，终于被当地地主杀死。他的大顺王朝也瞬间化为泡影。

李自成有才干，会用兵，也深知人民的力量有多么重要，但他过早地放纵自己和军队，失去了起码的戒备，得意忘形，最终失掉了到手的成功，可惜啊！

**评析：**学会冲刺，挑战人生，突破黑暗，即见曙光

未济与既济相对，说明的是事情尚未成功，但形势上已趋向成功时应该持怎样的态度。事情接近成功时，往往是最艰苦的，可称为“黎明前的黑暗”。因此，很多人就倒在了终点线前。其实他们不知道自己离成功就只有那么一点距离。作为领导者，要比常人多一份坚韧和毅力。在集体通过不懈努力，将要成功的前夕，千万不要轻易放弃，一定要鼓舞大家振作起来，冲破最后的束缚。人生就是一次长跑，持之以恒是第一步，而最后阶段的冲刺则是第二步。如能在接近终点时奋力一冲，那前途无疑是光明的。而领导者就是集体的领跑者。所谓“行百里者半九十”。顶住最后的艰辛，胜利属于你！

### 事例：曹操坚持终得胜，吕布命绝白门楼

东汉末年，有一人号称“飞将”，他以过人的武艺和勇猛在那个群雄四起的年代留下了自己的名字。他就是吕布。

吕布虽然武艺高强，但为人贪财好利，寡德无谋。虽有智士陈宫，猛将高顺、张辽的辅佐，奈何他不听良言，一意孤行，终于遭到曹操和刘备的联手攻击，形势危急。他曾与袁术交好，但由于他的反复无常，失掉了这关键的盟友。他的朋友河内太守张杨出兵欲救，又被部将杀了。曹操率大军围攻吕布的孤城下邳，长达两个月之余。

由于吕布骁勇，下邳久攻不下，曹操召集众将说：“张杨虽幸自灭，然而北方有袁绍之忧，东边又有刘表、张绣联手相抗，下邳久围不克，我看不如暂且放弃消灭吕布，班师回朝吧。”谋士荀攸急忙劝止说：“不可。吕布屡次失败，已经没斗志了。三军以主将为旗帜，主将气势衰颓，军队就无心战斗了。如今应该趁吕布锐气未复，陈宫的计谋未定，加紧速攻，吕布不久必可擒获。”曹操听后感悟，坚定了狂攻的决心。

随后，谋士郭嘉、荀彧又设计令军士决水淹下邳城。下邳城只剩得东门无水，其余各门，都被水淹。吕布还张狂地说：“我有赤兔马，渡水如平地，又何惧哉！”继续沉迷



酒色。后来醒悟又命令禁酒，结果大将侯成因献酒遭毒打。侯成与宋宪、魏续等对只听妇人之言，不分忠奸善恶的吕布彻底失望了。他们在曹军的进攻下先后投降。下邳城很快告破。吕布终于被曹军抓获，献于曹操。一代虎将，“人中吕布”就这样结束了自己的生命。曹操几个月不舍昼夜的辛苦终于收获了果实。

# 附 录

第一卦 乾 乾为天 乾上乾下

乾：元，亨，利，贞。

初九：潜龙，勿用。九二：见龙再田，利见大人。九三：君子终日乾乾，夕惕若，厉无咎。九四：或跃在渊，无咎。九五：飞龙在天，利见大人。上九：亢龙有悔。用九：见群龙无首，吉。

彖曰：大哉乾元，万物资始，乃统天。云行雨施，品物流形。大明始终，六位时成，时乘六龙以御天。乾道变化，各正性命，保合大和，乃利贞。首出庶物，万国咸宁。

象曰：天行健，君子以自强不息。潜龙勿用，阳在下也。见龙再田，德施普也。终日乾乾，反复道也。或跃在渊，进无咎也。飞龙在天，大人造也。亢龙有悔，盈不可久也。用九，天德不可为首也。

文言曰：“元者，善之长也，亨者，嘉之会也，利者，义之和

也，贞者，事之干也。君子体仁，足以长人；嘉会，足以合礼；利物，足以和义；贞固，足以干事。君子行此四者，故曰：乾：元亨利贞。”

初九曰：“潜龙勿用。”何谓也？子曰：“龙德而隐者也。不易乎世，不成乎名；遯世而无闷，不见是而无闷；乐则行之，忧则违之；确乎其不可拔，乾龙也。”

九二曰：“见龙在田，利见大人。”何谓也？子曰：“龙德而正中者也。庸言之信，庸行之谨，闲邪存其诚，善世而不伐，德博而化。易曰：‘见龙在田，利见大人。’君德也。”

九三曰：“君子终日乾乾，夕惕若，厉无咎。”何谓也？子曰：“君子进德修业，忠信，所以进德也。修辞立其诚，所以居业也。知至至之，可与几也。知终终之，可与存义也。是故，居上位而不骄，在下位而不忧。故乾乾，因其时而惕，虽危而无咎矣。”

九四：“或跃在渊，无咎。”何谓也？子曰：“上下无常，非为邪也。进退无恒，非离群也。君子进德修业，欲及时也，故无咎。”

九五曰：“飞龙在天，利见大人。”何谓也？子曰：“同声相应，同气相求；水流湿，火就燥；云从龙，风从虎。圣人作，而万物覩，本乎天者亲上，本乎地者亲下，则各从其类也。”

上九曰：“亢龙有悔。”何谓也？子曰：“贵而无位，高而无民，贤人在下而无辅，是以动而有悔也。”

乾龙勿用，下也。见龙在田，时舍也。终日乾乾，行事也。或跃在渊，自试也。飞龙在天，上治也。亢龙有悔，穷之灾也。乾元用九，天下治也。

乾龙勿用，阳气潜藏。见龙在田，天下文明。终日乾乾，与对偕行。或跃在渊，乾道乃革。飞龙在天，乃位乎天德。亢龙有

悔，与时偕极。乾元用九，乃见天则。

乾元者，始而亨者也。利贞者，性情也。乾始能以美利利天下，不言所利。大矣哉！大哉乾乎？刚健中正，纯粹精也。六爻发挥，旁通情也。时乘六龙，以御天也。云行雨施，天下平也。

君子以成德为行，日可见之行也。潜之为言也，隐而未见，行而未成，是以君子弗用也。

君子学以聚之，问以辩之，宽以居之，仁以行之。易曰：“见龙在田，利见大人。”君德也。

九三，重刚而不中，上不在天，下不在田。故乾乾，因其时而惕，虽危无咎矣。

九四，重刚而不中，上不在天，下不在田，中不在人，故或之。或之者，疑之也，故无咎。

夫大人者，与天地合其德，与日月合其明，与四时合其序，与鬼神合其吉凶。先天下而天弗违，后天而奉天时。天且弗违，而况於人乎？况於鬼神乎？

亢之为言也，知进而不知退，知存而不知亡，知得而不知丧。其唯圣人乎？知进退存亡，而不失其正者，其为圣人乎？

## 第二卦 坤 坤为地 坤上坤下

坤：元，亨，利牝马之贞。君子有攸往，先迷后得主，利西南得朋，东北丧朋。安贞，吉。

彖曰：至哉坤元，万物资生，乃顺承天。坤厚载物，德合无疆。含弘光大，品物咸亨。

牝马地类，行地无疆，柔顺利贞。君子攸行，先迷失道，后顺得常。西南得朋，乃与类行；东北丧朋，乃终有庆。安贞之吉，应地无疆。

象曰：地势坤，君子以厚德载物。

初六：履霜，坚冰至。象曰：履霜，坚冰，阴始凝也。驯致其道，至坚冰也。

六二：直，方，大，不习无不利。象曰：六二之动，直以方也。不习无不利，地道光也。

六三：含章可贞。或从王事，无成有终。象曰：含章可贞；以时发也。或从王事，知光大也。

六四：括囊；无咎，无誉。象曰：括囊无咎，慎不害也。

六五：黄裳，元吉。象曰：黄裳元吉，文在中也。

上六：战龙於野，其血玄黄。象曰：战龙於野，其道穷也。

用六：利永贞。象曰：用六永贞，以大终也。

文言曰：坤至柔，而动也刚，至静而德方，后得主而有常，含万物而化光。坤其道顺乎？承天而时行。

积善之家，必有余庆；积不善之家，必有余殃。臣弑其君，子弑其父，非一朝一夕之故，其所由来者渐矣，由辩之不早辩也。易曰：“履霜，坚冰至。”盖言顺也。

直其正也，方其义也。君子敬以直内，义以方外，敬义立，而德不孤。“直，方，大，不习无不利”；则不疑其所行也。

阴虽有美，含之；以从王事，弗敢成也。地道也，妻道也，臣道也。地道无成，而代有终也。

天地变化，草木蕃；天地闭，贤人隐。易曰：“括囊；无咎，无誉。”盖言谨也。

君子黄中通理，正位居体，美在其中，而畅於四支，发於事业，美之至也。

阴疑於阳，必战。为其嫌於无阳也，故称龙焉。犹未离其类也，故称血焉。夫玄黄者，天地之杂也，天玄而地黄。

### 第三卦 屯 水雷屯 坎上震下

屯：元，亨，利，贞，勿用，有攸往，利建侯。

彖曰：屯，刚柔始交而难生，动乎险中，大亨贞。雷雨之动满盈，天造草昧，宜建侯而不宁。

象曰：云，雷，屯；君子以经纶。

初九：磐桓；利居贞，利建侯。象曰：虽磐桓，志行正也。以贵下贱，大得民也。

六二：屯如遭如，乘马班如。匪寇婚媾，女子贞不字，十年乃字。象曰：六二之难，乘刚也。十年乃字，反常也。

六三：既鹿无虞，惟入于林中，君子几不如舍，往吝。象曰：既鹿无虞，以纵禽也。君子舍之，往吝穷也。

六四：乘马班如，求婚媾，无不利。象曰：求而往，明也。

九五：屯其膏，小贞吉，大贞凶。象曰：屯其膏，施未光也。

上六：乘马班如，泣血涟如。象曰：泣血涟如，何可长也。

#### 第四卦 蒙山水蒙 民上坎下

蒙：亨。匪我求童蒙，童蒙求我。初噬告，再三渎，渎则不告。利贞。

彖曰：蒙，山下有险，险而止，蒙。蒙亨，以亨行，时中也。匪我求童蒙，童蒙求我，志应也。初噬告，以刚中也。再三渎，渎则不告，渎蒙也。蒙以养正，圣功也。

象曰：山下出泉，蒙；君子以果行育德。

初六：发蒙，利用刑人，用说桎梏，以往吝。象曰：利用刑人，以正法也。

九二：包蒙吉；纳妇吉；子克家。象曰：子克家，刚柔接也。

六三：勿用娶女；见金夫，不有躬，无攸利。象曰：勿用娶女，行不顺也。

六四：困蒙，吝。象曰：困蒙之吝，独远实也。

六五：童蒙，吉。象曰：童蒙之吉，顺以巽也。

上九：击蒙；不利为寇，利御寇。象曰：利用御寇，上下顺也。

第五卦 需 水天需 坎上乾下

需：有孚，光亨，贞吉。利涉大川。

彖曰：需，须也；险在前也。刚健而不陷，其义不困穷矣。需有孚，光亨，贞吉。位乎天位，以正中也。利涉大川，往有功也。

象曰：云上於天，需；君子以饮食宴乐。

初九：需于郊。利用恒，无咎。象曰：需于郊，不犯难行也。利用恒，无咎；未失常也。

九二：需于沙。小有言，终吉。象曰：需于沙，衍在中也。虽小有言，以终吉也。

九三：需于泥，致寇至。象曰：需于泥，灾在外也。自我致寇，敬慎不败也。

六四：需于血，出自穴。象曰：需于血，顺以听也。

九五：需于酒食，贞吉。象曰：酒食贞吉，以中正也。

上六：入于穴，有不速之客三人来，敬之终吉。象曰：不速之客来，敬之终吉。虽不当位，未大失也。

第六卦 讼 天水讼 乾上坎下

讼：有孚，窒。惕中吉。终凶。利见大人，不利涉大川。

彖曰：讼，上刚下险，险而健讼。讼有孚窒，惕中吉，刚来而得中也。终凶；讼不可成也。利见大人；尚中正也。不利涉大川；入于渊也。

象曰：天与水违行，讼；君子以作事谋始。

初六：不永所事，小有言，终吉。象曰：不永所事，讼不可

长也。虽有小言，其辩明也。

九二：不克讼，归而逋，其邑人三百户，无眚。象曰：不克讼，归而逋也。自下讼上，患至掇也。

六三：食旧德，贞厉，终吉，或从王事，无成。象曰：食旧德，从上吉也。

九四：不克讼，复自命，渝安贞，吉。象曰：复即命，渝安贞；不失也。

九五：讼元吉。象曰：讼元吉，以中正也。

上九：或锡之鞶带，终朝三褫之。象曰：以讼受服，亦不足敬也。

#### 第七卦 师 地水师 坤上坎下

师：贞，丈人，吉无咎。

象曰：师，众也，贞正也，能以众正，可以王矣。刚中而应，行险而顺，以此毒天下，而民从之，吉又何咎矣。

象曰：地中有水，师；君子以容民畜众。

初六：师出以律，否臧凶。象曰：师出以律，失律凶也。

九二：在师中，吉无咎，王三锡命。象曰：在师中吉，承天宠也。王三锡命，怀万邦也。

六三：师或舆尸，凶。象曰：师或舆尸，大无功也。

六四：师左次，无咎。象曰：左次无咎，未失常也。

六五：田有禽，利执言，无咎。长子帅师，弟子舆尸，贞凶。象曰：长子帅师，以中行也。弟子舆师，使不当也。

上六：大君有命，开国承家，小人勿用。象曰：大君有命，以正功也。小人勿用，必乱邦也。

#### 第八卦 比 水地比 坎上坤下

比：吉。原筮元永贞，无咎。不宁方来，后夫凶。



彖曰：比，吉也，比，辅也，下顺从也。原筮元永贞，无咎，以刚中也。不宁方来，上下应也。后夫凶，其道穷也。

象曰：地上有水，比；先王以建万国，亲诸侯。

初六：有孚比之，无咎。有孚盈缶，终来有他，吉。象曰：比之初六，有他吉也。

六二：比自内，贞吉。象曰：比之自内，不自失也。

六三：比之匪人。象曰：比之匪人，不亦伤乎！

六四：外比之，贞吉。象曰：外比於贤，以从上也。

九五：显比，王用三驱，失前禽。邑人不诫，吉。象曰：显比之吉，位正中也。舍逆取顺，失前禽也。邑人不诫，上使中也。

上六：比之无首，凶。象曰：比之无首，无所终也。

#### 第九卦 小畜 风天小畜 巽上乾下

小畜：亨。密云不雨，自我西郊。

彖曰：小畜；柔得位，而上下应之，曰小畜。健而巽，刚中而志行，乃亨。密云不雨，尚往也。自我西郊，施未行也。

象曰：风行天上，小畜；君子以懿文德。

初九：复自道，何其咎，吉。象曰：复自道，其义吉也。

九二：牵复，吉。象曰：牵复在中，亦不自失也。

九三：舆说辐，夫妻反目。象曰：夫妻反目，不能正室也。

六四：有孚，血去惕出，无咎。象曰：有孚惕出，上合志也。

九五：有孚挛如，富以其邻。象曰：有孚挛如，不独富也。

上九：既雨既处，尚德载，妇贞厉。月几望，君子征凶。象曰：既雨既处，德积载也。君子征凶，有所疑也。

#### 第十卦 履 天泽履 乾上兑下

履：履虎尾，不咥人，亨。

彖曰：履，柔履刚也。说而应乎乾，是以履虎尾，不咥人，亨。刚中正，履帝位而不疚，光明也。

象曰：上天下泽，履；君子以辨上下，安民志。

初九：素履，往无咎。象曰：素履之往，独行愿也。

九二：履道坦坦，幽人贞吉。象曰：幽人贞吉，中不自乱也。

六三：眇能视，跛能履，履虎尾，咥人，凶。武人为于大君。象曰：眇能视；不足以有明也。跛能履；不足以与行也。咥人之凶；位不当也。武人为于大君；志刚也。

九四：履虎尾，愬愬终吉。象曰：愬愬终吉，志行也。

九五：夬履，贞厉。象曰：夬履贞厉，位正当也。

上九：视履考祥，其旋元吉。象曰：元吉在上，大有庆也。

#### 第十一卦 泰 天地泰 坤上乾下

泰：小往大来，吉亨。

象曰：泰，小往大来，吉亨。则是天地交，而万物通也；上下交，而其志同也。内阳而外阴，内健而外顺，内君子而外小人，君子道长，小人道消也。

象曰：天地交泰，后以财（裁）成天地之道，辅相天地之宜，以左右民。

初九：拔茅茹，以其夤，征吉。象曰：拔茅征吉，志在外也。

九二：包荒，用冯河，不遐遗，朋亡，得尚于中行。象曰：包荒，得尚于中行，以光大也。

九三：无平不陂，无往不复，艰贞无咎。勿恤其孚，于食有福。象曰：无往不复，天地际也。

六四：翩翩不富，以其邻，不戒以孚。象曰：翩翩不富，皆失实也。不戒以孚，中心愿也。

六五：帝乙归妹，以祉元吉。象曰：以祉元吉，中以行愿也。

上六：城复于隍，勿用师。自邑告命，贞吝。象曰：城复于隍，其命乱也。

## 第十二卦 否 地天否 乾上坤下

否：否之匪人，不利君子贞，大往小来。

彖曰：否之匪人，不利君子贞。大往小来，则是天地不交，而万物不通也；上下不交，而天下无邦也。内阴而外阳，内柔而外刚，内小人而外君子。小人道长，君子道消也。

象曰：天地不交，否；君子以俭德辟难，不可荣以禄。

初六：拔茅茹，以其夤，贞吉亨。象曰：拔茅贞吉，志在君也。

六二：包承。小人吉，大人否亨。象曰：大人否亨，不乱群也。

六三：包羞。象曰：包羞，位不当也。

九四：有命无咎，畴离祉。象曰：有命无咎，志行也。

九五：休否，大人吉。其亡其亡，系于苞桑。象曰：大人之吉，位正当也。

上九：倾否，先否后喜。象曰：否终则倾，何可长也。

## 第十三卦 同人 天火同人 乾上离下

同人：同人于野，亨。利涉大川，利君子贞。

彖曰：同人，柔得位得中，而应乎乾，曰同人。同人曰，同人于野，亨。利涉大川，乾行也。文明以健，中正而应，君子正也。唯君子为能通天下之志。

象曰：天与火，同人；君子以类族辨物。

初九：同人于门，无咎。象曰：出门同人，又谁咎也。

六二：同人于宗，吝。象曰：同人于宗，吝道也。

九三：伏戎于莽，升其高陵，三岁不兴。象曰：伏戎于莽，敌刚也。三岁不兴，安行也。

九四：乘其墉，弗克攻，吉。象曰：乘其墉，义弗克也，其吉，则困而反则也。

九五：同人，先号咷而后笑。大师克相遇。象曰：同人之先，以中直也。大师相遇，言相克也。

上九：同人于郊，无悔。象曰：同人于郊，志未得也。

#### 第十四卦 大有 火天大有 离上乾下

大有：元亨。象曰：大有，柔得尊位，大中而上下应之，曰大有。其德刚健而文明，应乎天而时行，是以元亨。

象曰：火在天上，大有；君子以竭恶扬善，顺天休命。

初九：无交害，匪咎，艰则无咎。象曰：大有初九，无交害也。

九二：大车以载，有攸往，无咎。象曰：大车以载，积中不败也。

九三：公用亨于天子，小人弗克。象曰：公用亨于天子，小人害也。九四：匪其彭，无咎。象曰：匪其彭，无咎；明辨晰也。

六五：厥孚交如，威如；吉。象曰：厥孚交如，信以发志也。威如之吉，易而无备也。

上九：自天佑之，吉无不利。象曰：大有上吉，自天佑也。

#### 第十五卦 谦 地山谦 坤上艮下

谦：亨，君子有终。

象曰：谦，亨，天道下济而光明，地道卑而上行。天道亏盈而益谦，地道变盈而流谦，鬼神害盈而福谦，人道恶盈而好谦。谦尊而光，卑而不可踰，君子之终也。

象曰：地中有山，谦；君子以裒多益寡，称物平施。

初六：谦谦君子，用涉大川，吉。象曰：谦谦君子，卑以自牧也。

六二：鸣谦，贞吉。象曰：鸣谦贞吉，中心得也。

九三：劳谦君子，有终吉。象曰：劳谦君子，万民服也。

六四：无不利，撝谦。象曰：无不利，撝谦；不违则也。

六五：不富，以其邻，利用侵伐，无不利。象曰：利用侵伐，征不服也。

上六：鸣谦，利用行师，征邑国。象曰：鸣谦，志未得也。可用行师，征邑国也。

#### 第十六卦 豫 雷地豫 震上坤下

豫：利建侯行师。

象曰：豫，刚应而志行，顺以动，豫。豫，顺以动，故天地如之，而况建侯行师乎？天地以顺动，故日月不过，而四时不忒；圣人以顺动，则刑罚清而民服。豫之时义大矣哉！

象曰：雷出地奋，豫。先王以作乐崇德，殷荐之上帝，以配祖考。

初六：鸣豫，凶。象曰：初六鸣豫，志穷凶也。

六二：介于石，不终日，贞吉。象曰：不终日，贞吉；以中正也。

六三：盱豫，悔。迟有悔。象曰：盱豫有悔，位不当也。

九四：由豫，大有得。勿疑。朋盍簪。象曰：由豫，大有得；志大行也。

六五：贞疾，恒不死。象曰：六五贞疾，乘刚也。恒不死，中未亡也。

上六：冥豫，成有渝，无咎。象曰：冥豫在上，何可长也。

第十七卦 随 泽雷随 兑上震下

随：元亨利贞，无咎。

彖曰：随，刚来而下柔，动而说，随。大亨贞，无咎，而天下随时，随之时义大矣哉！

象曰：泽中有雷，随；君子以晦入宴息。

初九：官有渝，贞吉。出门交有功。象曰：官有渝，从正吉也。出门交有功，不失也。

六二：系小子，失丈夫。象曰：系小子，弗兼与也。

六三：系丈夫，失小子。随有求得，利居贞。象曰：系丈夫，志舍下也。

九四：随有获，贞凶。有孚在道，以明，何咎。象曰：随有获，其义凶也。有孚在道，明功也。

九五：孚于嘉，吉。象曰：孚于嘉，吉；位正中也。

上六：拘系之，乃从维之。王用亨于西山。象曰：拘系之，上穷也。

第十八卦 蛊 山风蛊 艮上巽下

蛊：元亨，利涉大川。先甲三日，后甲三日。

彖曰：蛊，刚上而柔下，巽而止，蛊。蛊，元亨，而天下治也。利涉大川，往有事也。先甲三日，后甲三日，终则有始，天行也。

象曰：山下有风，蛊；君子以振民育德。

初六：干父之蛊，有子，考无咎，厉终吉。象曰：干父之蛊，意承考也。

九二：干母之蛊，不可贞。象曰：干母之蛊，得中道也。

九三：干父小有晦，无大咎。象曰：干父之蛊，终无咎也。

六四：裕父之蛊，往见吝。象曰：裕父之蛊，往未得也。

六五：干父之蛊，用誉。象曰：干父之蛊；承以德也。

上九：不事王侯，高尚其事。象曰：不事王侯，志可则也。

#### 第十九卦 临 地泽临 坤上兑下

临：元，亨，利，贞。至于八月有凶。

彖曰：临，刚浸而长。说而顺，刚中而应，大亨以正，天之道也。至于八月有凶，消不久也。

象曰：泽上有地，临；君子以教思无穷，容保民无疆。

初九：咸临，贞吉。象曰：咸临贞吉，志行正也。

九二：咸临，吉无不利。象曰：咸临，吉无不利；未顺命也。

六三：甘临，无攸利。既忧之，无咎。象曰：甘临，位不当也。既忧之，咎不长也。

六四：至临，无咎。象曰：至临无咎，位当也。

六五：知临，大君之宜，吉。象曰：大君之宜，行中之谓也。

上六：敦临，吉无咎。象曰：敦临之吉，志在内也。

#### 第二十卦 观 风地观 巽上坤下

观：盥而不荐，有孚颙若。

彖曰：大观在上，顺而巽，中正以观天下。观，盥而不荐，有孚颙若，下观而化也。观天之神道，而四时不忒，圣人以神道设教，而天下服矣。

象曰：风行地上，观；先王以省方，观民设教。

初六：童观，小人无咎，君子吝。象曰：初六童观，小人道也。

六二：窥观，利女贞。象曰：窥观女贞，亦可丑也。

六三：观我生，进退。象曰：观我生，进退；未失道也。

六四：观国之光，利用宾于王。象曰：观国之光，尚宾也。

九五：观我生，君子无咎。象曰：观我生，观民也。

上九：观其生，君子无咎。象曰：观其生，志未平也。

## 第二十一卦 噬嗑 火雷噬嗑 离上震下

噬嗑：亨。利用狱。

彖曰：颐中有物，曰噬嗑，噬嗑而亨。刚柔分，动而明，雷电合而章。柔得中而上行，虽不当位，利用狱也。

象曰：雷电噬嗑；先王以明罚敕法。

初九：履校灭趾，无咎。象曰：履校灭趾，不行也。

六二：噬肤灭鼻，无咎。象曰：噬肤灭鼻，乘刚也。

六三：噬腊肉，遇毒；小吝，无咎。象曰：遇毒，位不当也。

九四：噬乾肺，得金矢，利艰贞，吉。象曰：利艰贞吉，未光也。

六五：噬乾肉，得黄金，贞厉，无咎。象曰：贞厉无咎，得当也。

上九：何校灭耳，凶。象曰：何校灭耳，聪不明也。

## 第二十二卦 贲 山火贲 艮上离下

贲：亨。小利有所往。

彖曰：贲，亨；柔来而文刚，故亨。分刚上而文柔，故小利有攸往。天文也；文明以止，人文也。观乎天文，以察时变；观乎人文，以化成天下。

象曰：山下有火，贲；君子以明庶政，无敢折狱。

初九：贲其趾，舍车而徒。象曰：舍车而徒，义弗乘也。

六二：贲其须。象曰：贲其须，与上兴也。

九三：贲如濡如，永贞吉。象曰：永贞之吉，终莫之陵也。



六四：贲如皤如，白马翰如，匪寇婚媾。象曰：六四，当位疑也。匪寇婚媾，终无尤也。

六五：贲于丘园，束帛戔戔，吝，终吉。象曰：六五之吉，有喜也。

上九：白贲，无咎。象曰：白贲无咎，上得志也。

### 第二十三卦 剥 山地剥 艮上坤下

剥：不利有攸往。

象曰：剥，剥也，柔变刚也。不利有攸往，小人长也。顺而止之，观象也。君子尚消息盈虚，天行也。

象曰：山附地上，剥；上以厚下，安宅。

初六：剥牀以足，蔑贞凶。象曰：剥牀以足，以灭下也。

六二：剥牀以辨，蔑贞凶。象曰：剥牀以辨，未有与也。

六三：剥之，无咎。象曰：剥之无咎，失上下也。

六四：剥牀以肤，凶。象曰：剥牀以肤，切近灾也。

六五：贯鱼，以宫人宠，无不利。象曰：以宫人宠，终无尤也。

上九：硕果不食，君子得舆，小人剥庐。象曰：君子得舆，民所载也。小人剥庐，终不可用也。

### 第二十四卦 复 地雷复 坤上震下

复：亨。出入无疾，朋来无咎。反复其道，七日来复，利有攸往。

象曰：复亨；刚反，动而以顺行，是以出入无疾，朋来无咎。反复其道，七日来复，天行也。利有攸往，刚长也。复其见天地之心乎？

象曰：雷在地中，复；先王以至日闭关，商旅不行，后不

省方。

初九：不复远，无只悔，元吉。象曰：不远之复，以修身也。

六二：休复，吉。象曰：休复之吉，以下仁也。

六三：频复，厉无咎。象曰：频复之厉，义无咎也。

六四：中行独复。象曰：中行独复，以从道也。

六五：敦复，无悔。象曰：敦复无悔，中以自考也。

上六：迷复，凶，有灾眚。用行师，终有大败，以其国君，凶；至于十年，不克征。象曰：迷复之凶，反君道也。

## 第二十五卦 无妄 天雷无妄 乾上震下

无妄：元，亨，利，贞。其匪正有眚，不利有攸往。

象曰：无妄，刚自外来，而为主於内。动而健，刚中而应，大亨以正，天之命也。其匪正有眚，不利有攸往。无妄之往，何之矣？天命不佑，行矣哉？

象曰：天下雷行，物与无妄；先王以茂对时，育万物。

初九：无妄，往吉。象曰：无妄之往，得志也。

六二：不耕获，不菑畲，则利有攸往。象曰：不耕获，未富也。

六三：无妄之灾，或系之牛，行人之得，邑人之灾。象曰：行人得牛，邑人灾也。

九四：可贞，无咎。象曰：可贞无咎，固有之也。九五：无妄之疾，勿药有喜。象曰：无妄之药，不可试也。

上九：无妄，行有眚，无攸利。象曰：无妄之行，穷之灾也。

## 第二十六卦 大畜 山天大畜 艮上乾下

大畜：利贞，不家食吉，利涉大川。

彖曰：大畜，刚健笃实辉光，日新其德，刚上而尚贤。能止健，大正也。不家食吉，养贤也。利涉大川，应乎天也。

象曰：天在山中，大畜；君子以多识前言往行，以畜其德。

初九：有厉利已。象曰：有厉利已，不犯灾也。

九二：舆说辐。象曰：舆说辐，中无尤也。

九三：良马逐，利艰贞。曰闲舆卫，利有攸往。象曰：利有攸往，上合志也。

六四：童豕之牯，元吉。象曰：六四元吉，有喜也。

六五：豶豕之牙，吉。象曰：六五之吉，有庆也。

上九：何天之衢，亨。象曰：何天之衢，道大行也。

## 第二十七卦 颐 山雷颐 艮上震下

颐：贞吉。观颐，自求口实。

彖曰：颐贞吉，养正则吉也。观颐，观其所养也；自求口实，观其自养也。天地养万物，圣人养贤，以及万民；颐之时义大矣哉！

象曰：山下有雷，颐；君子以慎言语，节饮食。

初九：舍尔灵龟，观我朵颐，凶。象曰：观我朵颐，亦不足贵也。

六二：颠颐，拂经，于丘颐，征凶。象曰：六二征凶，行失类也。

六三：拂颐，贞凶，十年勿用，无攸利。象曰：十年勿用，道大悖也。

六四：颠颐吉，虎视眈眈，其欲逐逐，无咎。象曰：颠颐之吉，上施光也。

六五：拂经，居贞吉，不可涉大川。象曰：居贞之吉，顺以从上也。

上九：由颐，厉吉，利涉大川。象曰：由颐厉吉，大有庆也。

第二十八卦 大过 泽风大过 兑上巽下

大过：栋桡，利有攸往，亨。

彖曰：大过，大者过也。栋桡，本末弱也。刚过而中，巽而说行，利有攸往，乃亨。大过之时义大矣哉！

象曰：泽灭木，大过；君子以独立不惧，遯世无闷。

初六：藉用白茅，无咎。象曰：藉用白茅，柔在下也。

九二：枯杨生稊，老夫得其女妻，无不利。象曰：老夫女妻，过以相与也。

九三：栋桡，凶。象曰：栋桡之凶，不可以有辅也。

九四：栋隆，吉；有它吝。象曰：栋隆之吉，不桡乎下也。

九五：枯杨生华，老妇得士夫，无咎无誉。象曰：枯杨生华，何可久也。老妇士夫，亦可丑也。

上六：过涉灭顶，凶，无咎。象曰：过涉之凶，不可咎也。

第二十九卦 坎 坎为水 坎上坎下

坎：习坎，有孚，维心亨，行有尚。

彖曰：习坎，重险也。水流而不盈，行险而不失其信。维心亨，乃以刚中也。行有尚，往有功也。天险不可升也，地险山川丘陵也，王公设险以守其国，坎之时用大矣哉！

象曰：水洊至，习坎；君子以常德行，习教事。

初六：习坎，入于坎窞，凶。象曰：习坎入坎，失道凶也。

九二：坎有险，求小得。象曰：求小得，未出中也。

六三：来之坎坎，险且枕，入于坎窞，勿用。象曰：来之坎坎，终无功也。

六四：樽酒簋贰，用缶，纳约自牖，终无咎。象曰：樽酒簋贰，刚柔际也。

九五：坎不盈，只既平，无咎。象曰：坎不盈，中未大也。

上六：系用徽纆，置于丛棘，三岁不得，凶。象曰：上六失道，凶三岁也。

### 第三十卦 离 离为火 离上离下

离：利贞，亨。畜牝牛，吉。

彖曰：离，丽也；日月丽乎天，百谷草木丽乎土，重明以丽乎正，乃化成天下。柔丽乎中正，故亨；是以畜牝牛吉也。

象曰：明两作离，大人以继明照于四方。

初九：履错然，敬之无咎。象曰：履错之敬，以辟咎也。

六二：黄离，元吉。象曰：黄离元吉，得中道也。

九三：日昃之离，不鼓缶而歌，则大耋之嗟，凶。象曰：日昃之离，何可久也。

九四：突如其来如，焚如，死如，弃如。象曰：突如其来如，无所容也。

六五：出涕沱若，戚嗟若，吉。象曰：六五之吉，离王公也。

上九：王用出征，有嘉折首，获其匪丑，无咎。象曰：王用出征，以正邦也。

### 第三十一卦 咸 泽山咸 兑上艮下

咸：亨，利贞，取女吉。

彖曰：咸，感也。柔上而刚下，二气感应以相与，止而说，男下女，是以亨利贞，取女吉也。天地感而万物化生，圣人感人心而天下和平；观其所感，而天地万物之情可见矣！

象曰：山上有泽，咸；君子以虚受人。

初六：咸其拇。象曰：咸其拇，志在外也。

六二：咸其腓，凶，居吉。象曰：虽凶，居吉，顺不害也。

九三：咸其股，执其随，往吝。象曰：咸其股，亦不处也。志在随人，所执下也。

九四：贞吉悔亡，憧憧往来，朋从尔思。象曰：贞吉悔亡，未感害也。憧憧往来，未光大也。

九五：咸其脢，无悔。象曰：咸其脢，志末也。

上六：咸其辅，颊，舌。象曰：咸其辅，颊，舌，滕口说也。

### 第三十二卦 恒 雷风恒 震上巽下

恒：亨，无咎，利贞，利有攸往。

象曰：恒，久也。刚上而柔下，雷风相与，巽而动，刚柔皆应，恒。恒亨无咎，利贞；久於其道也，天地之道，恒久而不已也。利有攸往，终则有始也。日月得天，而能久照，四时变化，而能久成，圣人久於其道，而天下化成；观其所恒，而天地万物之情可见矣！

象曰：雷风，恒；君子以立不易方。

初六：浚恒，贞凶，无攸利。象曰：浚恒之凶，始求深也。

九二：悔亡。象曰：九二悔亡，能久中也。

九三：不恒其德，或承之羞，贞吝。象曰：不恒其德，无所容也。

九四：田无禽。象曰：久非其位，安得禽也。

六五：恒其德，贞，妇人吉，夫子凶。象曰：妇人贞吉，从一而终也。夫子制义，从妇凶也。

上六：振恒，凶。象曰：振恒在上，大无功也。

第三十三卦 遯 天山遯 乾上艮下

遯：亨，小利贞。彖曰：遯亨，遯而亨也。刚当位而应，与时行也。小利贞，浸而长也。遯之时义大矣哉！

象曰：天下有山，遯；君子以远小人，不恶而严。

初六：遯尾，厉，勿用有攸往。象曰：遯尾之厉，不往何灾也。

六二：执之用黄牛之革，莫之胜说。象曰：执用黄牛，固志也。

九三：系遯，有疾厉，畜臣妾吉。象曰：系遯之厉，有疾惫也。畜臣妾吉，不可大事也。

九四：好遯，君子吉，小人否。象曰：君子好遯，小人否也。

九五：嘉遯，贞吉。象曰：嘉遯贞吉，以正志也。

上九：肥遯，无不利。象曰：肥遯，无不利；无所疑也。

第三十四卦 大壮 雷天大壮 震上乾下

大壮：利贞。彖曰：大壮，大者壮也。刚以动，故壮。大壮利贞；大者正也。正大而天地之情可见矣！

象曰：雷在天上，大壮；君子以非礼勿履。

初九：壮于趾，征凶，有孚。象曰：壮于趾，其孚穷也。

九二：贞吉。象曰：九二贞吉，以中也。

九三：小人用壮，君子用罔，贞厉。羝羊触藩，羸其角。象曰：小人用壮，君子罔也。

九四：贞吉悔亡，藩决不羸，壮于大舆之輹。象曰：藩决不羸，尚往也。

六五：丧羊于易，无悔。象曰：丧羊于易，位不当也。

上六：羝羊触藩，不能退，不能遂，无攸利，艰则吉。象

曰：不能退，不能遂，不祥也。艰则吉，咎不长也。

第三十五卦 晋 火地晋 离上坤下

晋：康侯用锡马蕃庶，昼日三接。

彖曰：晋，进也。明出地上，顺而丽乎大明，柔进而上行。是以康侯用锡马蕃庶，昼日三接也。

象曰：明出地上，晋；君子以自昭明德。

初六：晋如，摧如，贞吉。罔孚，裕无咎。象曰：晋如，摧如；独行正也。裕无咎；未受命也。

六二：晋如，愁如，贞吉。受兹介福，于其王母。象曰：受之介福，以中正也。

六三：众允，悔亡。象曰：众允之，志上行也。

九四：晋如硕鼠，贞厉。象曰：硕鼠贞厉，位不当也。

六五：悔亡，失得勿恤，往吉无不利。象曰：失得勿恤，往有庆也。

上九：晋其角，维用伐邑，厉吉无咎，贞吝。象曰：维用伐邑，道未光也。

第三十六卦 明夷 地火明夷 坤上离下

明夷：利艰贞。彖曰：明入地中，明夷。内文明而外柔顺，以蒙大难，文王以之。利艰贞，晦其明也，内难而能正其志，箕子以之。

象曰：明入地中，明夷；君子以莅众，用晦而明。

初九：明夷于飞，垂其翼。君子于行，三日不食，有攸往，主人有言。象曰：君子于行，义不食也。

六二：明夷，夷于左股，用拯马壮，吉。象曰：六二之吉，顺以则也。



九三：明夷于南狩，得其大首，不可疾贞。象曰：南狩之志，乃大得也。

六四：入于左腹，获明夷之心，出于门庭。象曰：入于左腹，获心意也。

六五：箕子之明夷，利贞。象曰：箕子之贞，明不可息也。

上六：不明晦，初登于天，后入于地。象曰：初登于天，照四国也。后入于地，失则也。

### 第三十七卦 家人 风火家人 巽上离下

家人：利女贞。

象曰：家人，女正位乎内，男正位乎外，男女正，天地之大义也。家人有严君焉，父母之谓也。父父，子子，兄兄，弟弟，夫夫，妇妇，而家道正；正家而天下定矣。

象曰：风自火出，家人；君子以言有物，而行有恒。

初九：闲有家，悔亡。象曰：闲有家，志未变也。

六二：无攸遂，在中馈，贞吉。象曰：六二之吉，顺以巽也。

九三：家人嗃嗃，悔厉吉；妇子嘻嘻，终吝。象曰：家人嗃嗃，未失也；妇子嘻嘻，失家节也。

六四：富家，大吉。象曰：富家大吉，顺在位也。

九五：王假有家，勿恤吉。象曰：王假有家，交相爱也。

上九：有孚威如，终吉。象曰：威如之吉，反身之谓也。

### 第三十八卦 睽 火泽睽 离上兑下

睽：小事吉。

象曰：睽，火动而上，泽动而下；二女同居，其志不同行；说而丽乎明，柔进而上行，得中而应乎刚；是以小事吉。天地

睽，而其事同也；男女睽，而其志通也；万物睽，而其事类也；睽之时用大矣哉！

象曰：上火下泽，睽；君子以同而异。

初九：悔亡，丧马勿逐，自复；见恶人无咎。象曰：见恶人，以辟咎也。

九二：遇主于巷，无咎。象曰：遇主于巷，未失道也。

六三：见舆曳，其牛掣，其人天且劓，无初有终。象曰：见舆曳，位不当也。无初有终，遇刚也。

九四：睽孤，遇元夫，交孚，厉无咎。象曰：交孚无咎，志行也。

六五：悔亡，厥宗噬肤，往何咎。象曰：厥宗噬肤，往有庆也。

上九：睽孤，见豕负涂，载鬼一车，先张之弧，后说之弧，匪寇婚媾，往遇雨则吉。象曰：遇雨之吉，群疑亡也。

### 第三十九卦 蹇 水山蹇 坎上艮下

蹇：利西南，不利东北；利见大人，贞吉。

象曰：蹇，难也，险在前也。见险而能止，知矣哉！蹇利西南，往得中也；不利东北，其道穷也。利见大人，往有功也。当位贞吉，以正邦也。蹇之时用大矣哉！

象曰：山上有水，蹇；君子以反身修德。

初六：往蹇，来誉。象曰：往蹇来誉，宜待也。

六二：王臣蹇蹇，匪躬之故。象曰：王臣蹇蹇，终无尤也。

九三：往蹇来反。象曰：往蹇来反，内喜之也。

六四：往蹇来连。象曰：往蹇来连，当位实也。

九五：大蹇朋来。象曰：大蹇朋来，以中节也。

上六：往蹇来硕，吉；利见大人。象曰：往蹇来硕，志在

内也。利见大人，以从贵也。

#### 第四十卦 解 雷水解 震上坎下

解：利西南，无所往，其来复吉。有攸往，夙吉。

彖曰：解，险以动，动而免乎险，解。解利西南，往得众也。其来复吉，乃得中也。有攸往夙吉，往有功也。天地解，而雷雨作，雷雨作，而百果草木皆甲坼，解之时义大矣哉！

象曰：雷雨作，解；君子以赦过有罪。

初六：无咎。象曰：刚柔之际，义无咎也。

九二：田获三狐，得黄矢，贞吉。象曰：九二贞吉，得中道也。

六三：负且乘，致寇至，贞吝。象曰：负且乘，亦可丑也，自我致戎，又谁咎也。

九四：解而拇，朋至斯孚。象曰：解而拇，未当位也。

六五：君子维有解，吉；有孚于小人。象曰：君子有解，小人退也。

上六：公用射隼，于高墉之上，获之，无不利。象曰：公用射隼，以解悖也。

#### 第四十一卦 损 山泽损 艮上兑下

损：有孚，元吉，无咎，可贞，利有攸往？曷之用，二簋可用享。

彖曰：损，损下益上，其道上行。损而有孚，元吉，无咎，可贞，利有攸往。曷之用？二簋可用享；二簋应有时。损刚益柔有时，损益盈虚，与时偕行。

象曰：山下有泽，损；君子以惩忿窒欲。

初九：已事遄往，无咎，酌损之。象曰：已事遄往，尚合

志也。

九二：利贞，征凶，弗损益之。象曰：九二利贞，中以为志也。

六三：三人行，则损一人；一人行，则得其友。象曰：一人行，三则疑也。

六四：损其疾，使遄有喜，无咎。象曰：损其疾，亦可喜也。

六五：或益之，十朋之龟弗克违，元吉。象曰：六五元吉，自上佑也。

上九：弗损益之，无咎，贞吉，利有攸往，得臣无家。象曰：弗损益之，大得志也。

#### 第四十二卦 益 风雷益 巽上震下

益：利有攸往，利涉大川。

象曰：益，损上益下，民说无疆，自上下下，其道大光。利有攸往，中正有庆。利涉大川，木道乃行。益动而巽，日进无疆。天施地生，其益无方。凡益之道，与时偕行。

象曰：风雷，益；君子以见善则迁，有过则改。

初九：利用为大作，元吉，无咎。象曰：元吉无咎，下不厚事也。

六二：或益之，十朋之龟弗克违，永贞吉。王用享于帝，吉。象曰：或益之，自外来也。

六三：益之用凶事，无咎。有孚中行，告公用圭。象曰：益用凶事，固有之也。

六四：中行，告公从。利用为依迁国。象曰：告公从，以益志也。

九五：有孚惠心，勿问元吉。有孚惠我德。象曰：有孚惠

心，勿问之矣。惠我德，大得志也。

上九：莫益之，或击之，立心勿恒，凶。象曰：莫益之，偏辞也。或击之，自外来也。

#### 第四十三卦 夬 泽天夬 兑上乾下

夬：扬于王庭，孚号，有厉，告自邑，不利即戎，利有攸往。

彖曰：夬，决也，刚决柔也。健而说，决而和，扬于王庭，柔乘五刚也。孚号有厉，其危乃光也。告自邑，不利即戎，所尚乃穷也。利有攸往，刚长乃终也。

象曰：泽上于天，夬；君子以施禄及下，居德则忌。

初九：壮于前趾，往不胜为吝。象曰：不胜而往，咎也。

九二：惕号，莫夜有戎，勿恤。象曰：莫夜有戎，得中道也。

九三：壮于頄，有凶。君子夬夬，独行遇雨，若濡有愠，无咎。象曰：君子夬夬，终无咎也。

九四：臀无肤，其行次且。牵羊悔亡，闻言不信。象曰：其行次且，位不当也。闻言不信，聪不明也。

九五：苋陆夬夬，中行无咎。象曰：中行无咎，中未光也。

上六：无号，终有凶。象曰：无号之凶，终不可长也。

#### 第四十四卦 姤 天风姤 乾上巽下

姤：女壮，勿用取女。

彖曰：姤，遇也，柔遇刚也。勿用取女，不可与长也。天地相遇，品物咸章也。刚遇中正，天下大行也。姤之时义大矣哉！

象曰：天下有风，姤；后以施命诰四方。

初六：系于金柅，贞吉，有攸往，见凶，羸豕踯躅。象曰：系于金柅，柔道牵也。

九二：包有鱼，无咎，不利宾。象曰：包有鱼，义不及宾也。

九三：臀无肤，其行次且，厉，无大咎。象曰：其行次且，行未牵也。

九四：包无鱼，起凶。象曰：无鱼之凶，远民也。

九五：以杞包瓜，含章，有陨自天。象曰：九五含章，中正也。有陨自天，志不舍命也。

上九：姤其角，吝，无咎。象曰：姤其角，上穷吝也。

#### 第四十五卦 萃 泽地萃 兑上坤下

萃：亨。王假有庙，利见大人，亨，利贞。用大牲吉，利有攸往。

象曰：萃，聚也；顺以说，刚中而应，故聚也。王假有庙，致孝享也。利见大人亨，聚以正也。用大牲吉，利有攸往，顺天命也。观其所聚，而天地万物之情可见矣。

象曰：泽上於地，萃；君子以除戎器，戒不虞。

初六：有孚不终，乃乱乃萃，若号一握为笑，勿恤，往无咎。象曰：乃乱乃萃，其志乱也。

六二：引吉，无咎，孚乃利用禴。象曰：引吉无咎，中未变也。

六三：萃如，嗟如，无攸利，往无咎，小吝。象曰：往无咎，上巽也。

九四：大吉，无咎。象曰：大吉无咎，位不当也。

九五：萃有位，无咎。匪孚，元永贞，悔亡。象曰：萃有位，志未光也。

上六：赍咨涕洟，无咎。象曰：赍咨涕洟，未安上也。

第四十六卦 升 地风升 坤上巽下

升：元亨，用见大人，勿恤，南征吉。

彖曰：柔以时升，巽而顺，刚中而应，是以大亨。用见大人，勿恤；有庆也。南征吉，志行也。

象曰：地中生木，升；君子以顺德，积小以高大。

初六：允升，大吉。象曰：允升大吉，上合志也。

九二：孚乃利用禴，无咎。象曰：九二之孚，有喜也。

九三：升虚邑。象曰：升虚邑，无所疑也。

六四：王用亨于岐山，吉无咎。象曰：王用亨于岐山，顺事也。

六五：贞吉，升阶。象曰：贞吉升阶，大得志也。

上六：冥升，利于不息之贞。象曰：冥升在上，消不富也。

第四十七卦 困 泽水困 兑上坎下

困：亨，贞，大人吉，无咎，有言不信。

彖曰：困，刚掩也。险以说，困而不失其所，亨；其唯君子乎？贞大人吉，以刚中也。有言不信，尚口乃穷也。

象曰：泽无水，困；君子以致命遂志。

初六：臀困于株木，入于幽谷，三岁不见。象曰：入于幽谷，幽不明也。

九二：困于酒食，朱紱方来，利用亨祀，征凶，无咎。象曰：困于酒食，中有庆也。

六三：困于石，据于蒺藜，入于其宫，不见其妻，凶。象曰：据于蒺藜，乘刚也。入于其宫，不见其妻，不祥也。

九四：来徐徐，困于金车，吝，有终。象曰：来徐徐，志

在下也。虽不当位，有与也。

九五：剿剗，困于赤绂，乃徐有说，利用祭祀。象曰：剿剗，志未得也。乃徐有说，以中直也。利用祭祀，受福也。

上六：困于葛藟，于臲臲，曰动悔。有悔，征吉。象曰：困于葛藟，未当也。动悔，有悔吉，行也。

#### 第四十八卦 井 水风井 坎上巽下

井：改邑不改井，无丧无得，往来井井。汔至，亦未繙井，羸其瓶，凶。

彖曰：巽乎水而上水，井；井养而不穷也。改邑不改井，乃以刚中也。汔至亦未繙井，未有功也。羸其瓶，是以凶也。

象曰：木上有水，井；君子以劳民劝相。

初六：井泥不食，旧井无禽。象曰：井泥不食，下也。旧井无禽，时舍也。

九二：井谷射鲋，瓮敝漏。象曰：井谷射鲋，无与也。

九三：井渫不食，为我民恻，可用汲，王明，并受其福。象曰：井渫不食，行恻也。求王明，受福也。

六四：井甃，无咎。象曰：井甃无咎，修井也。

九五：井冽，寒泉食。象曰：寒泉之食，中正也。

上六：井收勿幕，有孚无吉。象曰：元吉在上，大成也。

#### 第四十九卦 革 泽火革 兑上离下

革：己日乃孚，元亨利贞，悔亡。

彖曰：革，水火相息，二女同居，其志不相得，曰革。己日乃孚；革而信也。文明以说，大亨以正，革而当，其悔乃亡。天地革而四时成，汤武革命，顺乎天而应乎人，革之时义大矣哉！象曰：泽中有火，革；君子以治历明时。



初九：巩用黄牛之革。象曰：巩用黄牛，不可以有为也。

六二：己日乃革之，征吉，无咎。象曰：己日革之，行有嘉也。

九三：征凶，贞厉，革言三就，有孚。象曰：革言三就，又何之矣。

九四：悔亡，有孚改命，吉。象曰：改命之吉，信志也。

九五：大人虎变，未占有孚。象曰：大人虎变，其文炳也。

上六：君子豹变，小人革面，征凶，居贞吉。象曰：君子豹变，其文蔚也。小人革面，顺以从君也。

#### 第五十卦 鼎 火风鼎 离上巽下

鼎：元吉，亨。

象曰：鼎，象也。以木巽火，亨饪也。圣人亨以享上帝，而大亨以养圣贤。巽而耳目聪明，柔进而上行，得中而应乎刚，是以元亨。

象曰：木上有火，鼎；君子以正位凝命。

初六：鼎颠趾，利出否，得妾以其子，无咎。象曰：鼎颠趾，未悖也。利出否，以从贵也。

九二：鼎有实，我仇有疾，不我能即，吉。象曰：鼎有实，慎所之也。我仇有疾，终无尤也。

九三：鼎耳革，其行塞，雉膏不食，方雨亏悔，终吉。象曰：鼎耳革，失其义也。

九四：鼎折足，覆公餗，其形渥，凶。象曰：覆公餗，信如何也。

六五：鼎黄耳金铉，利贞。象曰：鼎黄耳，中以为实也。

上九：鼎玉铉，大吉，无不利。象曰：玉铉在上，刚柔节也。

第五十一卦 震 震为雷 震上震下

震：亨。震来虩虩，笑言哑哑。震惊百里，不丧匕鬯。

彖曰：震，亨。震来虩虩，恐致福也。笑言哑哑，后有则也。震惊百里，惊远而惧迩也。出可以守宗庙社稷，以为祭主也。

象曰：洊雷，震；君子以恐惧修身。

初九：震来虩虩，后笑言哑哑，吉。象曰：震来虩虩，恐致福也。笑言哑哑，后有则也。

六二：震来厉，亿丧贝，跻于九陵，勿逐，七日得。象曰：震来厉，乘刚也。

六三：震苏苏，震行无眚。象曰：震苏苏，位不当也。

九四：震遂泥。象曰：震遂泥，未光也。

六五：震往来厉，亿无丧，有事。象曰：震往来厉，危行也。其事在中，大无丧也。

上六：震索索，视矍矍，征凶。震不于其躬，于其邻，无咎。婚媾有言。象曰：震索索，未得中也。虽凶无咎，畏邻戒也。

第五十二卦 艮 艮为山 艮上艮下

艮：艮其背，不获其身，行其庭，不见其人，无咎。

彖曰：艮，止也。时止则止，时行则行，动静不失其时，其道光明。艮其止，止其所也。上下敌应，不相与也。是以不获其身，行其庭不见其人，无咎也。

象曰：兼山，艮；君子以思不出其位。

初六：艮其趾，无咎，利永贞。象曰：艮其趾，未失正也。

六二：艮其腓，不拯其随，其心不快。象曰：不拯其随，

未退听也。

九三：艮其限，列其夤，厉薰心。象曰：艮其限，危薰心也。

六四：艮其身，无咎。象曰：艮其身，止诸躬也。

六五：艮其辅，言有序，悔亡。象曰：艮其辅，以中正也。

上九：敦艮，吉。象曰：敦艮之吉，以厚终也。

### 第五十三卦 渐 风山渐 巽上艮下

渐：女归吉，利贞。

彖曰：渐之进也，女归吉也。进得位，往有功也。进以正，可以正邦也。其位刚，得中也。止而巽，动不穷也。

象曰：山上有木，渐；君子以居贤德，善俗。

初六：鸿渐于干，小子厉，有言，无咎。象曰：小子之厉，义无咎也。

六二：鸿渐于磐，饮食衎衎，吉。象曰：饮食衎衎，不素饱也。

九三：鸿渐于陆，夫征不复，妇孕不育，凶；利御寇。象曰：夫征不复，离群丑也。妇孕不育，失其道也。利用御寇，顺相保也。

六四：鸿渐于木，或得其桷，无咎。象曰：或得其桷，顺以巽也。

九五：鸿渐于陵，妇三岁不孕，终莫之胜，吉。象曰：终莫之胜，吉；得所愿也。

上九：鸿渐于逵，其羽可用为仪，吉。象曰：其羽可用为仪，吉；不可乱也。

### 第五十四卦 归妹 雷泽归妹 震上兑下

归妹：征凶，无攸利。

彖曰：归妹，天地之大义也。天地不交，而万物不兴，归妹人之终始也。说以动，所归妹也。征凶，位不当也。无攸利，柔乘刚也。

象曰：泽上有雷，归妹；君子以永终知敝。

初九：归妹以娣，跛能履，征吉。象曰：归妹以娣，以恒也。跛能履吉，相承也。

九二：眇能视，利幽人之贞。象曰：利幽人之贞，未变常也。

六三：归妹以须，反归以娣。象曰：归妹以须，未当也。

九四：归妹愆期，迟归有时。象曰：愆期之志，有待而行也。

六五：帝乙归妹，其君之袂，不如其娣之袂良，月几望，吉。象曰：帝乙归妹，不如其娣之袂良也。其位在中，以贵行也。

上六：女承筐无实，士刲羊无血，无攸利。象曰：上六无实，承虚筐也。

#### 第五十五卦 丰 雷火 丰震上离下

丰：亨，王假之，勿忧，宜日中。

彖曰：丰，大也。明以动，故丰。王假之，尚大也。勿忧宜日中，宜照天下也。日中则昃，月盈则食，天地盈虚，与时消息，而况人於人乎？况於鬼神乎？

象曰：雷电皆至，丰；君子以折狱致刑。

初九：遇其配主，虽旬无咎，往有尚。象曰：虽旬无咎，过旬灾也。

六二：丰其蔀，日中见斗，往得疑疾，有孚发若，吉。象曰：有孚发若，信以发志也。

九三：丰其沛，日中见昧，折其右肱，无咎。象曰：丰其沛，不可大事也。折其右肱，终不可用也。

九四：丰其蔀，日中见斗，遇其夷主，吉。象曰：丰其蔀，位不当也。日中见斗，幽不明也。遇其夷主，吉；行也。

六五：来章，有庆誉，吉。象曰：六五之吉，有庆也。

上六：丰其屋，蔀其家，窥其户，阒其无人，三岁不见，凶。象曰：丰其屋，天际翔也。窥其户，阒其无人，自藏也。

#### 第五十六卦 旅 火山旅 离上艮下

旅：小亨，旅贞吉。

象曰：旅，小亨，柔得中乎外，而顺乎刚，止而丽乎明，是以小亨，旅贞吉也。旅之时义大矣哉！

象曰：山上有火，旅；君子以明慎用刑，而不留狱。

初六：旅琐琐，斯其所取灾。象曰：旅琐琐，志穷灾也。

六二：旅即次，怀其资，得童仆贞。象曰：得童仆贞，终无尤也。

九三：旅焚其次，丧其童仆，贞厉。象曰：旅焚其次，亦以伤矣。以旅与下，其义丧也。

九四：旅于处，得其资斧，我心不快。象曰：旅于处，未得位也。得其资斧，心未快也。

六五：射雉一矢亡，终以誉命。象曰：终以誉命，上逮也。

上九：鸟焚其巢，旅人先笑后号咷。丧牛于易，凶。象曰：以旅在上，其义焚也。丧牛于易，终莫之闻也。

#### 第五十七卦 巽 巽为风 巽上巽下

巽：小亨，利攸往，利见大人。

象曰：重巽以申命，刚巽乎中正而志行。柔皆顺乎刚，是

以小亨，利有攸往，利见大人。

象曰：随风，巽；君子以申命行事。

初六：进退，利武人之贞。象曰：进退，志疑也。利武人之贞，志治也。

九二：巽在牀下。用史巫纷若，吉无咎。象曰：纷若之吉，得中也。

九三：频巽，吝。象曰：频巽之吝，志穷也。

六四：悔亡，田获三品。象曰：田获三品，有功也。

九五：贞吉悔亡，无不利。无初有终，先庚三日，后庚三日，吉。象曰：九五之吉，位正中也。

上九：巽在牀下，丧其资斧，贞凶。象曰：巽在牀下，上穷也。丧其资斧，正乎凶也。

#### 第五十八卦 兑 兑为泽 兑上兑下

兑：亨，利贞。

彖曰：兑，说也。刚中而柔外，说以利贞，是以顺乎天，而应乎人。说以先民，民忘其劳；说以犯难，民忘其死；说之大，民劝矣哉！

象曰：丽泽，兑；君子以朋友讲习。

初九：和兑，吉。象曰：和兑之吉，行未疑也。

九二：孚兑，吉，悔亡。象曰：孚兑之吉，信志也。

六三：来兑，凶。象曰：来兑之凶，位不当也。

九四：商兑，未宁，介疾有喜。象曰：九四之喜，有庆也。

九五：孚于剥，有厉。象曰：孚于剥，位正当也。

上六：引兑。象曰：上六引兑，未光也。

#### 第五十九卦 涣 风水涣 巽上坎下

涣：亨。王假有庙，利涉大川，利贞。

彖曰：涣，亨。刚来而不穷，柔得位乎外而上同。王假有庙，王乃在中也。利涉大川，乘木有功也。

象曰：风行水上，涣；先王以享于帝立庙。

初六：用拯马壮，吉。象曰：初六之吉，顺也。

九二：涣奔其机，悔亡。象曰：涣奔其机，得愿也。

六三：涣其躬，无悔。象曰：涣其躬，志在外也。

六四：涣其群，元吉。涣有丘，匪夷所思。象曰：涣其群，元吉；光大也。

九五：涣汗其大号，涣王居，无咎。象曰：王居无咎，正位也。

上九：涣其血，去逖出，无咎。象曰：涣其血，远害也。

#### 第六十卦 节 水泽节 坎上兑下

节：亨。苦节不可贞。

象曰：节，亨，刚柔分，而刚得中。苦节不可贞，其道穷也。说以行险，当位以节，中正以通。天地节而四时成，节以制度，不伤财，不害民。

象曰：泽上有水，节；君子以制数度，议德行。

初九：不出户庭，无咎。象曰：不出户庭，知通塞也。

九二：不出门庭，凶。象曰：不出门庭，失时极也。

六三：不节若，则嗟若，无咎。象曰：不节之嗟，又谁咎也。

六四：安节，亨。象曰：安节之亨，承上道也。

九五：甘节，吉；往有尚。象曰：甘节之吉，居位中也。

上六：苦节，贞凶，悔亡。象曰：苦节贞凶，其道穷也。

#### 第六十一卦 中孚 风泽中孚 巽上兑下

中孚：豚鱼吉，利涉大川，利贞。

彖曰：中孚，柔在内而刚得中。说而巽，孚，乃化邦也。豚鱼吉，信及豚鱼也。利涉大川，乘木舟虚也。中孚以利贞，乃应乎天也。

象曰：泽上有风，中孚；君子以议狱缓死。

初九：虞吉，有他不燕。象曰：初九虞吉，志未变也。

九二：鸣鹤在阴，其子和之，我有好爵，吾与尔靡之。象曰：其子和之，中心愿也。

六三：得敌，或鼓或罢，或泣或歌。象曰：可鼓或罢，位不当也。

六四：月几望，马匹亡，无咎。象曰：马匹亡，绝类上也。

九五：有孚挛如，无咎。象曰：有孚挛如，位正当也。

上九：翰音登于天，贞凶。象曰：翰音登于天，何可长也。

#### 第六十二卦 小过 雷山小过 震上艮下

小过：亨，利贞，可小事，不可大事。飞鸟遗之音，不宜上宜下，大吉。

彖曰：小过，小者过而亨也。过以利贞，与时行也。柔得中，是以小事吉也。刚失位而不中，是以不可大事也。有飞鸟之象焉，有飞鸟遗之音，不宜上宜下，大吉；上逆而下顺也。

象曰：山上有雷，小过；君子以行过乎恭，丧过乎哀，用过乎俭。

初六：飞鸟以凶。象曰：飞鸟以凶，不可如何也。

六二：过其祖，遇其妣；不及其君，遇其臣；无咎。象曰：不及其君，臣不可过也。

九三：弗过防之，从或戕之，凶。象曰：从或戕之，凶如何也。

九四：无咎，弗过遇之。往厉必戒，勿用永贞。象曰：弗



过遇之，位不当也。往厉必戒，终不可长也。

六五：密云不雨，自我西郊，公弋取彼在穴。象曰：密云不雨，已上也。

上六：弗遇过之，飞鸟离之，凶，是谓灾眚。象曰：弗遇过之，已九也。

#### 第六十三卦 既济 水火既济 坎上离下

既济：亨，小利贞，初吉终乱。

象曰：既济，亨，小者亨也。利贞，刚柔正而位当也。初吉，柔得中也。终止则乱，其道穷也。

象曰：水在火上，既济；君子以思患而预防之。

初九：曳其轮，濡其尾，无咎。象曰：曳其轮，义无咎也。

六二：妇丧其茀，勿逐，七日得。象曰：七日得，以中道也。

九三：高宗伐鬼方，三年克之，小人勿用。象曰：三年克之，惫也。

六四：繻有衣袽，终日戒。象曰：终日戒，有所疑也。

九五：东邻杀牛，不如西邻之禴祭，实受其福。象曰：东邻杀牛，不如西邻之时也；实受其福，吉大来也。

上六：濡其首，厉。象曰：濡其首厉，何可久也。

#### 第六十四卦 未济 火水未济 离上坎下

未济：亨，小狐汔济，濡其尾，无攸利。

象曰：未济，亨；柔得中也。小狐汔济，未出中也。濡其尾，无攸利；不续终也。虽不当位，刚柔应也。

象曰：火在水上，未济；君子以慎辨物居方。

初六：濡其尾，吝。象曰：濡其尾，亦不知极也。

九二：曳其轮，贞吉。象曰：九二贞吉，中以行正也。

六三：未济，征凶，利涉大川。象曰：未济征凶，位不当也。

九四：贞吉，悔亡，震用伐鬼方，三年有赏于大国。象曰：贞吉悔亡，志行也。

六五：贞吉，无悔，君子之光，有孚，吉。象曰：君子之光，其晖吉也。

上九：有孚于饮酒，无咎，濡其首，有孚失是。象曰：饮酒濡首，亦不知节也。

# 序

当前中国社会对于如何看待、分析理解中国传统文化，如何将中国传统文化应用于企业管理经营存在着分歧。在“中体西用”和“西体中用”的争执中，有些人高声疾呼应该重新研究中国文化的传统脉络，认真学习孔孟老庄的思想体系，建立新的文化传统，而有些人则强调中国文化对当今经济管理的负面作用，认为中国文化中存在过多的垃圾和糟粕，中国要想纳入全球化的世界体系，就必须在文化思维上纳入世界文化体系。

在这些背景下，周群淞同学的这本书，在他熟读《周易》的基础上，对其进行了深刻的解读，经一个大学三年级的学生之手，运用他年轻而成熟的智慧诠释了中国文化经典著作《周易》的核心，在解读中加上了许多中国传统的经典

案例。当别人把注意力放在权谋之术上的时候，他能够把解读的重点放在领导者、领导力的精华上，挖掘《周易》给后人带来的理念、教义和精髓。我不仅欣赏周群淞同学的分析 and 判断，更对本书所具有的现实意义表示认同，同时相信，这本书对未来也具有相当重要的指导作用。

最近几年的书摊充斥着各种误读中国古代文化的书籍，这些书往往把重点放在玩弄权谋之术上，无论是对《左传》还是《三国志》，乃至《史记》和《资治通鉴》，都没有逃离这样一个怪圈。这样的书籍没有正确揭示中国传统文化博大精深的内涵。前些年的《厚黑学》就给一些中国企业家和大学家的思维和理念带来了负面的影响。周群淞同学的著作反其道而行之，把自己的重心放在了对领导者品格和品质的高度，重道轻术，把悠久的中华文明对领导力的理念用通俗的语言和生动的案例栩栩如生地写出。

周群淞的书在一定程度上帮助我们进一步认识到一个合格的领军人物必须能够上下互动，用自己的行为举止、品质品格、综合素质和终极价值来影响下属和同事，有效地运用并使用手中的权力，而非滥用自己的职位和职称。有效领导的影响力来自个人的基本素质。一个成功的统帅必须具有对全局的把握、对事业的激情、对未来的远见、宽广的视野和胸怀。正如中国古代伟大的军事家孙武在著名的《孙子兵法》中所讲到一个将军应具备的五项基本素质：智、信、仁、勇、严。智者不惑，无信不立，仁者不忧，勇者不惧，严以

律己。

本书把古人在领导力方面重视人的素质与品格、重视领导者行为的精神，提高到新的高度。其思维方式方法和当今国外研究领导力的方式方法殊途同归。其突出点在于：一个有效的领军人物用其品格、素质和修养有效地影响周围、激励下属，使其追随者乐于完成组织目标。这与运用权术、高压、武断专行和任人唯亲的领导风格形成鲜明的对比。

周群淞同学的《〈周易〉与领导艺术》是一本好书，对研究中国传统文化中领导学的思想益处颇多。特别是在中国企业进军海外，中国经济走向世界之时，这本书的出现对国内外学者、企业家和政治家研究中国人的领导力行为具有重大的现实意义。

杨 壮

北大国际 MBA 管理学教授

# 前言

《周易》是一本书，一本可以伴香茶一同品味的好书。一本好书就是一座艺术的展览厅。“仁者见仁，智者见智”。不同的人可以从《周易》中汲取不同的养分。多少年来，人们在这座艺术殿堂里，领略着它的博大精深。

初读《周易》时，我便自然地将重点放在了它要阐释的思想上。最引发我兴趣的，是书中关于为人处事道理的教导。翻阅中，我惊奇地发现，在我眼中的《周易》其实是一本领导学教材。六十四卦中，无处不在闪耀着领导学的智慧！

当我意识到《周易》独特的魅力时，也同时意识到，将这些我能看到的、想到的记录下来，该是件多么重要而又有意义的事呢。于是我从头来过，在记录下我的这些跳跃的思想时，我尽可能地将其完善。我想到配上原文、译文，但我

的重点在于论述思想，而坦白地说，我也并不具备独立再翻译的能力。因此经过斟酌，仅附原文于篇尾。

事实永远是胜于雄辩的。我深知只是一味地说大道理会显得空洞而晦涩。因此在写作的过程中，我开始思考用举例子的方法使我要说明的问题更加具体化、形象化。也许是由于少年时代对古代历史著作的偏爱，也许是灵感的突然迸发，我在独立思考并寻找这六十四个例子的时候，并没有占有太多时间。为了保持严谨性，在再审核的时候，我又查阅了《左传》、《孙子兵法》、《三十六计》、《史记》、《汉书》、《三国志》、《资治通鉴》、《三国演义》、《说岳全传》等书籍以及曹余章先生的《上下五千年》和中国少年儿童出版社出版的《中国通史故事》，力求做到符合事实。其中仅有“豫”、“中孚”、“未济”三卦的事例来源于小说《三国演义》，另外损卦的事例来源于小说《说岳全传》，于史料不曾见，其他基本做到有典可循。特此说明。

其实《周易》的经典在近几年已经越来越得到人们的认可。在市面上关于揭示《周易》的智慧方面的书籍也是屡见不鲜。但我是从本人在《周易》中所看到的领导学艺术谈起，以此为本，发表自己的浅见。虽然涉及面显得窄了些，但我想针对性也相对强些。

下面要谈的就是我眼中领导学与《周易》的联系：

在人类社会，小到集体，大到国家，所谓“蛇无头不行”，任何一个团体都需要有一名领导者。这位众星捧月的领

领导者自然是核心与关键，他们的言行举止关乎整个团队事业的兴衰成败。因此社会需要领导者具备过人的才干和能力，能够承担远重于常人的责任，肩负起这光荣而艰巨的使命。因此，对领导的培养就显得格外重要。

其实，想做好一名领导首先是做好一个普通人，在远离了封建世袭制的今天，没有人可以做到甫一出山就是领导，就是上级。到达领导的地位是要靠一点一滴的不懈努力争取来的。因而，在未出茅庐时就要有足够的积淀。在品行、性格、胆识、才略等方面，都应该不断加强。在《周易》中，有很多地方提到了创业初期应具备的修养和素质。如“大有”、“谦”、“豫”、“观”、“解”、“中孚”等卦阐明了不可贪图享乐，做人要诚信受诺，勇敢坚韧，乐善好施等道理。

较高的个人基本素质是成功的基础。但仅有这些只能是一名优秀的“将才”，想成为帅才还要具备特殊之处，如统筹全局的眼光、破旧立新的远见、团结群众的胸襟、决胜千里的韬略、一锤定音的决断。这些在《周易》的“临”、“蛊”、“革”、“鼎”、“泰”、“同人”、“震”、“巽”、“未济”等卦中分别得到了暗示。

人与人之间是要靠不断往来产生共鸣的，要能使下属各尽其能，才是优化配置，促成事业的途径。但识人用人谈何容易？因此，最能体现领导才能和魅力的正是他们的“治人术”。而这些，《周易》的“咸”、“睽”、“益”、“夬”、“姤”等卦又能为我们一一解答。



如果问领导最忌的是什么，那一定是恃才傲物、遇事急躁、不能隐忍、得意忘形。的确，正如前面所说，领导可谓任重道远，而这些问题却足以致命啊！因此，《周易》的“坤”、“履”、“无妄”、“大过”、“遯”、“明夷”、“艮”、“归妹”、“既济”等卦又教给人们凡事切莫冲动，谨慎小心为上、隐忍韬晦为善的道理。

好了，如果你具备了过硬的基本素质和修养，一流的将帅才能，较强的治人、管理能力，又能时时保持警惕谨慎、以静制动，那么恭喜，你只需按《周易》“乾”、“需”、“大畜”“渐”、“丰”等卦的指示，切实做到随时积累，持之以恒这最后一条，也是贯穿始终的一条即可成为一名优秀的领导者了。

回顾上述的“优秀领导的成长历程”，可以说每一环相扣，在《周易》中尽皆得到体现。用最简洁明快的文字，揭示晦涩深奥的领导学知识，这难道还不能称为艺术的手笔吗？徜徉《周易》的领导艺术殿堂，领略这份独到的美，带给我的是巨大的享受和收获。“独乐乐，不如与众乐乐”，希望读者朋友能理解我的这些跳动的思想。本人区区大三学子，一介中文系书生，所言难免有不当之处，还望读者海涵。环顾当今，文坛同龄者大多著述小说以飨世人，我独愿与众友分享我，一个年轻人对社会和领导学的思想认识。也许不会似小说般引人入胜，但也多几分真实，几分意味，愿诸君察之。